

INDICE

Prólogo	7
---------------	---

CAPÍTULO I LA EMPRESA

1. ¿Qué es la empresa?	19
2. Clasificación de empresas	22
1. Según el sector de la economía en el que se desempeñan:	22
2. Según su forma jurídica:	22
3. Según su tamaño:	24
4. Según la procedencia del capital:	25
5. Según la propiedad del capital:	25
3. La expansión comercial. Concentración	29
Franquicias	31
El control entre empresas	32
Alcances del control que tendrá la inversora	33
Lectura comentada:	33
Innovación ante todo	36
Medialunas para todos	36
Para adelante	36
Una competencia reducida a migajas	37
Buenas y malas	37
4. La empresa: comunidad de trabajo y vida	38
La participación de los recursos humanos en la empresa.	38
5. La empresa y el contexto	38
El medio ambiente	39
6. La importancia del desarrollo industrial	40

7. La importancia del conocimiento aplicado	40
8. La organización de una empresa industrial	40
El proceso de generar «una idea» o «acción empresarial»	42
La investigación de mercados. ¿qué producir? ¿para quién producir?	44
Estudio técnico. ¿cómo producirlo?	44
Estudio técnico. Localización y lay - out de planta.	44
Evaluación económico - financiera.	45
Implementación del proyecto	45
9. La problemática de la empresa PyME.	45
Contexto político, institucional y normativo vigente en el país para las Pyme	45
¿Cómo saber si una empresa es micro, pequeña o mediana?	46
La problemática Pyme	46
Beneficios para Pymes	48
10. La problemática específica empresa familiar	50
Factores que afectan el desarrollo de la empresa familiar	50
El ciclo de vida de la empresa familiar ¹	51
El enfoque estratégico de la empresa familiar basado en la educación de los hijos	52
Superposición de roles desempeñados por la misma persona en la familia y en la empresa	53
Interrelaciones entre los roles en la empresa familiar	54
El gobierno de la empresa familiar. Instrumentos y estrategias de gobierno	54
Ventajas de contar con miembros del Directorio que no sean familiares	55
El protocolo de familia	56
La sucesión de la Presidencia o de la Gerencia General	57

CAPÍTULO II
ADMINISTRACIÓN. SISTEMAS Y PROCESOS
ADMINISTRATIVOS. PLANEAMIENTO

1. ¿Qué es la administración?	59
-------------------------------------	----

2. Procesos administrativos en la organización	60
3. Planeamiento	61
La falta de seguridad para prever el futuro:	63
La ausencia de situaciones repetitivas o de rutina:	63
La resistencia al cambio:	64
El tiempo y el costo del proceso de planeamiento	64
Horizonte de planeamiento	65
4. El proceso estratégico de decisión	65
La identidad organizacional	66
La determinación de la misión	68
Actividad:	68
La determinación de objetivos	68
Estado de situación. Matriz foda	70
¿Cómo se analiza la cadena de valor?	77
Tarea a realizar:	78
La asignación de medios a fines.	78
La estrategia	79

**CAPÍTULO III
ESTRUCTURA Y ESTANDARIZACIÓN
DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS**

La estructura	81
¿Cómo se conforma una estructura organizacional?	82
<i>Nivel de Directivos</i> o Mando Superior	82
Nivel Medio o <i>Ejecutivo</i>	82
Nivel Operativo o <i>Empleados, Operativos</i>	82
Tecnoestructura	84
Staff de apoyo	84
Los mecanismos básicos de la coordinación	86
Organigramas	87
Cursogramas y diagramas de flujos de datos	89
Diagrama de GANTT	92
Diagrama de PERT (program evaluation and review technique)	94
Diagrama de Ishikawa (causa y efecto)	96

**CAPÍTULO IV
LAS FUNCIONES GERENCIALES**

1. Introducción	97
2. Gerencia, entrepreneurship e intrapreneurship	98
Lectura complementaria.	98
3. Concepto de gerente	99
4. Roles gerenciales	100
5. Estilos de liderazgo	101
Estilos de impacto positivo	102
Estilos de impacto negativo.	102
Lectura complementaria	102
6. La función gerencial y la estructura de la empresa.	103
7. La dirección por objetivos (APO)	104
Ventajas de la APO:	105
El proceso de la delegación	105
8. El enfoque del nuevo milenio. La práctica de la anticipación, creatividad e innovación	107
Cambios en los paradigmas	108
Lectura complementaria: creatividad	110
9. El gerente y la gestión de relaciones interpersonales.	111
La función gerencial de fomentar la comunicación efectiva	112
Comunicación asertiva	113
Actividad:	113
10. El gerente y la coordinación de equipos de trabajo	115
¿Qué es trabajo en equipo?	115
Condiciones que deben reunir los integrantes de un equipo	116
El rol del líder en el funcionamiento del equipo	116
Estrategias que fomentan el trabajo en equipo	116
Aseguran que el trabajo en equipo supera al mejor talento	117
El rol del gerente en la negociación y resolución de conflictos	118

**CAPÍTULO V
LA IMPORTANCIA DEL TALENTO
HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES**

1. Introducción	121
-----------------------	-----

2. La gestión del talento humano.	122
3. Las relaciones humanas en las organizaciones	123
4. Características del sistema humano en la empresa	125
5. El rol directivo en la administración del personal	126
6. Teorías sobre las personas en las organizaciones	127
El enfoque basado en el ejercicio de la autoridad	127
Los cuatro sistemas de administración de likert.	128
Las teorías x e y	128
7. Relaciones entre la gestión del talento humano y la estrategia empresarial.	131
8. La gestión del talento humano en los diferentes niveles de la organización	132
Estrategias para desarrollar el talento humano: motivación, trabajo en equipo y dinámica del cambio.	133
Necesidades humanas. Teoría de jerarquía de las necesidades de Maslow	134
La empresa contribuye a satisfacer todas las necesidades humanas del trabajador:	135
Motivación y aprendizaje.	136
9. El trabajo en equipo como estrategia de desarrollo del talento humano	136
Ventajas de la conformación de equipos de trabajo	137
Obstáculos al aprendizaje grupal	137
Lectura complementaria:	139
Lectura y aplicación.	139
10. Aprendizaje, cambio y valor estratégico.	142
Dinámica del cambio organizacional	142
La gestión del cambio	143
Tipos de cambios	144
La administración de personal	144
Planificación y organización	145
Capacitación y desarrollo	145
Búsqueda, selección e inducción del personal	146
Formas de selección de personal	146
El proceso de selección de personal	146
La entrevista de selección	150
Técnicas de selección	151

La incorporación de personal	151
Función de determinación de remuneraciones	152
Función de asistencia al personal	152
Función de relaciones laborales y comunicación	153
Función de higiene ocupacional	153
Función de seguridad del trabajo	153
Función de evaluación de desempeño	154
Las políticas de recursos humanos	154

CAPÍTULO VI LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN LAS ORGANIZACIONES

Arbitraje	158
Negociación en colaboración	159
¿Qué aportan las partes?	159
¿Qué actitudes son necesarias para negociar?	159
¿En que se basan las técnicas de negociación?	160
La mediación	162
Las etapas del proceso de mediación	162
Creación de consenso	163
Técnicas de comunicación efectiva	163
Actividad:	174

CAPÍTULO VII LA FUNCIÓN DE PRODUCCION

1. Objetivos	171
La productividad de los factores de producción	172
Otros indicadores para medir la gestión de producción	172
2. Programación de la producción	173
El presupuesto de ventas	174
La especificación del producto	174
El sistema de inventario	174
Layout o distribución de planta	175

Métodos para programar la secuencia de los procesos de fabricación	176
3. La función de compras (abastecimiento)	177
Procesos de compras	178
Selección de proveedores	178
Licitación pública	178
Pasos siguientes a la contratación de la compra	178
4. La función de almacenamiento	179
El método justo a tiempo (just in time)	180
5. El proceso de fabricación	180
6. Costos. Concepto y clasificaciones	181
Aplicando el mismo criterio, el costo por unidad producida resultará del siguiente cálculo:	184
Costos para la toma de decisiones. El equilibrio de la empresa. ...	184
Margen de seguridad.	187
Punto de equilibrio financiero o de cierre.	188
El planeamiento de resultados.	188
Resultado como un porcentaje de beneficio sobre los costos totales	189
Tipos de robots.	191
Círculos de calidad	194
Las normas iso 9000.	195
Lecturas complementarias:	197

CAPÍTULO VIII LA GESTIÓN DE MARKETING

1. ¿Qué es el marketing?	201
Definiciones:	202
2. Principios del área de marketing	205
Estrategia de orientación al cliente	205
Estrategia de segmentación de la demanda	207
Estrategia de posicionamiento o diferenciación de la competencia	210
3. La marca	212
4. Análisis de las oportunidades de mercado. La investigación de mercado	213
Investigación de Reclamos Publicitarios	213
Precio	226

5. La comercialización digital e interactiva.	237
La Web 2.0	238
Herramientas 2.0	239
Estrategias destacadas en el marketing interactivo:	240
Conclusión:	242

CAPÍTULO IX LA GESTIÓN FINANCIERA

1. Definiciones	243
Planeamiento financiero	243
El financiamiento en el largo plazo.	243
2. Fuentes de obtención de fondos	244
Origen del capital	245
Autofinanciación	246
Recursos ajenos	246
Ventajas de la financiación:	247
Desventajas:	247
Clasificación de los diferentes tipos de financiación externa:	247
Préstamos por parte de entidades financieras:	247
Créditos con garantía real.	247
Proveedores.	248
Leasing	248
Renting	248
Sociedades de capital riesgo	248
Obligaciones negociables.	249
Descubiertos en cuenta corriente bancaria.	249
Factoring:	249
La tasa de interés.	250
El riesgo país.	250
El riesgo de la actividad del sector:	250
Componentes de la tasa de interés	251
Breve historia de grameen	252
3. Etapas en la evolución del negocio y relación con el financiamiento.	254
Lecturas complementarias	255
1) Business angels, ¿ángeles o demonios?	255

2) De acuerdo a lo leído elaborar una conclusión grupal con los principales conceptos desarrollados.	256
3) Finanzas para principiantes: ¿qué es y para qué sirve el leasing?	257
4) El viaje hacia el nobel	258
4. El valor del dinero en el tiempo	260
Métodos de evaluación de proyectos de inversión.	261
La tasa de costo del capital o tasa mínima aceptable de rendimiento (TMAR).	261
Los métodos más utilizados para la evaluación de proyectos de inversión son:	262
El valor actual neto (VAN o VPN)	262
La tasa interna de retorno (TIR)	263
Conclusiones que se derivan de los análisis VAN y TIR	264
Bibliografía	265