

Graciela Di Lonardo  
Silvia Stamato

*El ABC  
del  
Gerenciamiento*

*Para el Desarrollo  
Comparativo de PyME's  
y Emprendimientos*

**Osmar D. Buyatti**  
LIBRERIA EDITORIAL

EL ABC DEL GERENCIAMIENTO

---

CDD 658 Graciela Di Lonardo; Silvia Stamato  
El ABC del Gerenciamiento  
1a. ed. - Buenos Aires:  
Osmar D. Buyatti - Librería Editorial, 2008.  
p. 246; 22,5 x 15,5 cm.  
  
ISBN 978-987-1577-04-0  
  
1. Adm. de Empresas. 2. Gerenciamiento. I. Título

© 2008 by **Osmar D. Buyatti**

Viamonte 1509 (C1055ABC) Buenos Aires - Argentina

Tel:(fax) (54-11) 4371-2512/4812-5492/4811-6173

[HTTP://www.osmarbuyatti.com](http://www.osmarbuyatti.com)

e-mail: [libros@osmarbuyatti.com](mailto:libros@osmarbuyatti.com)

Diseño de tapa: AIS

Composición y armado: Andrés I. Silva - Jonathan M. Lavaise

Edición: Abril 2009

Hecho el depósito que marca la Ley 11.723

Reservado todos los derechos de la presente edición para todos los países. Este libro no se podrá reproducir total o parcialmente por ningún método gráfico, electrónico, mecánico o cualquier otro, incluyendo sistemas de fotocopia y duplicación, registro magnetofónico o de alimentación de datos, sin expreso consentimiento de la editorial. Su infracción esta penada por las leyes 11.723 y 25.446.

Tirada: 1000 ejemplares

**I.S.B.N. 978-987-1577-04-0**

IMPRESO EN ARGENTINA

PRINTED IN ARGENTINA

Se terminó de imprimir en el mes de abril de 2009, en los talleres de, **Su Impres S. A.**, Tucumán 1480 Ciudad Autónoma de Buenos Aires

## PRÓLOGO

Este libro responde a la necesidad de contenido técnico que tienen los gerentes para la dirección eficaz de su negocio. Brinda una propuesta novedosa y de simple comprensión para los dirigentes formados en base a su experiencia. Si bien existe abundante bibliografía sobre empresa y management, tal pluralidad confunde a quienes necesitan integrar en poco tiempo un amplio abanico de temas. Las autoras realizan un abordaje sistémico de contenidos que abarcan temas de actualidad y de amplio alcance desde novedosos enfoques. Es un libro sencillo y de ágil lectura. Los contenidos son flexibles y adaptables a distintos tipos de organizaciones.

Los temas encarados en este libro son el resultado de la amplia experiencia de las autoras como consultoras de empresas Pymes, formadoras de empresarios y profesoras en cursos de grado y de posgrado. Recoge por lo tanto, intercambios de opiniones e inquietudes de los alumnos y de las personas que las han consultado. Integra casos de estudio que permiten visualizar aplicaciones prácticas de las cuestiones teóricas, ejemplos que se abren al debate y un repertorio de procedimientos prácticos que se han ido acumulando y probando desde la experiencia.

Este libro será de utilidad para empresarios y directivos que sienten inquietud sobre como encaminar sus negocios y también para estudiantes del primer curso de Administración o Dirección de Negocios.



EL ABC DEL GERENCIAMIENTO

---



## INDICE

Prólogo .....	7
---------------	---

### CAPÍTULO I LA EMPRESA

1. ¿Qué es la empresa? .....	17
2. Clasificación de empresas .....	20
1. Según el sector de la economía en el que se desempeñan: .....	20
2. Según su forma jurídica: .....	20
3. Según su tamaño: .....	22
4. Según la procedencia del capital: .....	23
5. Según la propiedad del capital: .....	23
3. La expansión comercial. Concentración .....	27
Franquicias .....	29
El control entre empresas .....	30
Alcances del control que tendrá la inversora .....	31
Lectura comentada: .....	31
Innovación ante todo .....	34
Medialunas para todos .....	34
Para adelante .....	34
Una competencia reducida a migajas .....	35
Buenas y malas .....	35
4. La empresa: comunidad de trabajo y vida .....	36
La participación de los recursos humanos en la empresa. ....	36
5. La empresa y el contexto .....	36
El medio ambiente .....	37
6. La importancia del desarrollo industrial .....	38
Editorial <i>Osmar D. Buyatti</i> .....	9

7. La importancia del conocimiento aplicado .....	38
8. La organización de una empresa industrial .....	38
El proceso de generar «una idea» o «acción empresarial» .....	40
La investigación de mercados. ¿qué producir? ¿para quién producir? ....	42
Estudio técnico. ¿cómo producirlo? .....	42
Estudio técnico. Localización y lay - out de planta. ....	42
Evaluación económico - financiera. ....	43
Implementación del proyecto .....	43

**CAPÍTULO II**  
**ADMINISTRACIÓN. SISTEMAS Y**  
**PROCESOS ADMINISTRATIVOS.**  
**PLANEAMIENTO**

1. ¿Qué es la administración? .....	45
2. Procesos administrativos en la organización .....	46
3. Planeamiento .....	47
La falta de seguridad para prever el futuro: .....	49
La ausencia de situaciones repetitivas o de rutina: .....	49
La resistencia al cambio: .....	50
El tiempo y el costo del proceso de planeamiento .....	50
Horizonte de planeamiento .....	51
4. El proceso estratégico de decisión .....	51
La identidad organizacional .....	52
La determinación de la misión .....	54
Actividad: .....	54
La determinación de objetivos .....	54
Estado de situación. Matriz foda .....	56
¿Cómo se analiza la cadena de valor? .....	63
Tarea a realizar: .....	64
La asignación de medios a fines. ....	64
La estrategia .....	64

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

La estructura .....	67
¿Cómo se conforma una estructura organizacional? .....	68
<i>Nivel de Directivos</i> o Mando Superior .....	69
Nivel Medio o <i>Ejecutivo</i> .....	69
Nivel Operativo o <i>Empleados, Operativos</i> .....	69
Tecnoestructura .....	70
Staff de apoyo .....	70
Los mecanismos básicos de la coordinación .....	71
Organigramas .....	73
Cursogramas y diagramas de flujos de datos .....	75
Diagrama de GANTT .....	78
Diagrama de PERT (program evaluation and review technique) .....	80
Diagrama de Ishikawa (causa y efecto) .....	82

**CAPÍTULO IV  
LAS FUNCIONES GERENCIALES**

1. Introducción .....	83
2. Gerencia, entrepreneurship e intrapreneurship. ....	84
Lectura complementaria. ....	84
3. Concepto de gerente .....	85
4. Roles gerenciales .....	86
5. Estilos de liderazgo .....	87
Estilos de impacto positivo .....	88
Estilos de impacto negativo. ....	88
Lectura complementaria .....	89
6. La función gerencial y la estructura de la empresa. ....	89
7. La dirección por objetivos (APO) .....	90
Ventajas de la APO: .....	91
El proceso de la delegación .....	91
8. El enfoque del nuevo milenio. La práctica de la anticipación, creatividad e innovación .....	93

## EL ABC DEL GERENCIAMIENTO

Cambios en los paradigmas .....	94
Lectura complementaria: creatividad .....	96
9. El gerente y la gestión de relaciones interpersonales. ....	97
La función gerencial de fomentar la comunicación efectiva .....	98
Comunicación asertiva .....	99
Actividad: .....	99
10. El gerente y la coordinación de equipos de trabajo .....	101
¿Qué es trabajo en equipo? .....	101
Condiciones que deben reunir los integrantes de un equipo .....	102
El rol del líder en el funcionamiento del equipo .....	102
Estrategias que fomentan el trabajo en equipo .....	103
Aseguran que el trabajo en equipo supera al mejor talento .....	103
El rol del gerente en la negociación y resolución de conflictos ....	104

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

1. Introducción .....	107
2. La gestión del talento humano. ....	108
3. Las relaciones humanas en las organizaciones .....	109
4. Características del sistema humano en la empresa .....	111
5. El rol directivo en la administración del personal .....	112
6. Teorías sobre las personas en las organizaciones .....	113
El enfoque basado en el ejercicio de la autoridad .....	113
Los cuatro sistemas de administración de likert. ....	114
Las teorías x e y .....	114
7. Relaciones entre la gestión del talento humano y la estrategia empresarial. ....	117
8. La gestión del talento humano en los diferentes niveles de la organización .....	118
Estrategias para desarrollar el talento humano: motivación, trabajo en equipo y dinámica del cambio. ....	119
Necesidades humanas. Teoría de jerarquía de las necesidades de Maslow .....	120
La empresa contribuye a satisfacer todas las necesidades	

humanas del trabajador: .....	121
Motivación y aprendizaje. ....	122
9. El trabajo en equipo como estrategia de desarrollo del talento humano .....	122
Ventajas de la conformación de equipos de trabajo .....	123
Obstáculos al aprendizaje grupal .....	123
Lectura complementaria: .....	124
Lectura y aplicación. ....	125
10. Aprendizaje, cambio y valor estratégico .....	128
Dinámica del cambio organizacional .....	128
La gestión del cambio .....	129
Tipos de cambios .....	130
La administración de personal .....	130
Planificación y organización .....	131
Capacitación y desarrollo .....	131
Búsqueda, selección e inducción del personal .....	132
Formas de selección de personal .....	132
El proceso de selección de personal .....	136
La entrevista de selección .....	136
Técnicas de selección .....	137
La incorporación de personal .....	137
Función de determinación de remuneraciones .....	138
Función de asistencia al personal .....	138
Función de relaciones laborales y comunicación .....	139
Función de higiene ocupacional .....	139
Función de seguridad del trabajo .....	139
Función de evaluación de desempeño .....	140
Las políticas de recursos humanos .....	140

**CAPÍTULO VI**  
**LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS**  
**EN LAS ORGANIZACIONES**

Arbitraje .....	144
Negociación en colaboración .....	145
¿Qué aportan las partes? .....	145

¿Qué actitudes son necesarias para negociar? .....	145
¿En que se basan las técnicas de negociación? .....	146
La mediación .....	148
Las etapas del proceso de mediación .....	148
Creación de consenso .....	149
Técnicas de comunicación efectiva.....	149
Actividad: .....	152

## CAPÍTULO VII LA FUNCIÓN DE PRODUCCION

1. Objetivos .....	157
La productividad de los factores de producción .....	159
Otros indicadores para medir la gestión de producción .....	158
2. Programación de la producción.....	159
El presupuesto de ventas .....	160
La especificación del producto .....	160
El sistema de inventario .....	160
Layout o distribución de planta .....	161
Métodos para programar la secuencia de los procesos de fabricación ....	162
3. La función de compras (abastecimiento) .....	163
Procesos de compras .....	164
Selección de proveedores.....	164
Licitación pública .....	164
Pasos siguientes a la contratación de la compra .....	165
4. La función de almacenamiento .....	165
El método justo a tiempo (just in time) .....	166
5. El proceso de fabricación .....	166
6. Costos. Concepto y clasificaciones .....	167
Aplicando el mismo criterio, el costo por unidad producida resultará del siguiente cálculo: .....	170
Costos para la toma de decisiones. El equilibrio de la empresa. ...	170
Margen de seguridad. ....	173
Punto de equilibrio financiero o de cierre. ....	174
El planeamiento de resultados. ....	174
Resultado como un porcentaje de beneficio sobre los costos totales .....	175

## EL ABC DEL GERENCIAMIENTO

---

Tipos de robots.....	177
Círculos de calidad.....	180
Las normas iso 9000.....	181
Lecturas complementarias:.....	183

## CAPÍTULO VIII LA GESTIÓN DE MARKETING

1. ¿Qué es el marketing?.....	187
Definiciones:.....	188
2. Principios del área de marketing.....	191
Estrategia de orientación al cliente.....	191
Estrategia de segmentación de la demanda.....	193
Estrategia de posicionamiento o diferenciación de la competencia ...	196
3. La marca.....	198
4. Análisis de las oportunidades de mercado. La investigación de mercado.....	199
Investigación de Reclamos Publicitarios.....	209
Precio.....	212

## CAPÍTULO IX LA GESTIÓN FINANCIERA

1. Definiciones.....	225
Planeamiento financiero.....	225
El financiamiento en el largo plazo.....	225
2. Fuentes de obtención de fondos.....	226
Origen del capital.....	227
Autofinanciación.....	227
Recursos ajenos.....	228
Ventajas de la financiación:.....	229
Desventajas:.....	229
Clasificación de los diferentes tipos de financiación externa:.....	229
Préstamos por parte de entidades financieras:.....	229
Créditos con garantía real.....	229

## EL ABC DEL GERENCIAMIENTO

---

Proveedores.....	230
Leasing .....	230
Renting .....	230
Sociedades de capital riesgo .....	230
Obligaciones negociables.....	231
Descubiertos en cuenta corriente bancaria.....	231
Factoring: .....	231
La tasa de interés.....	232
El riesgo país.....	232
El riesgo de la actividad del sector: .....	232
Componentes de la tasa de interés .....	233
Breve historia de grameen .....	234
3. Etapas en la evolución del negocio y relación con el financiamiento.....	236
Lecturas complementarias .....	237
1) Business angels, ¿ángeles o demonios? .....	237
2) De acuerdo a lo leído elaborar una conclusión grupal con los principales conceptos desarrollados.....	238
3) Finanzas para principiantes: ¿qué es y para qué sirve el leasing? .....	239
4) El viaje hacia el nobel .....	240
Bibliografía .....	243