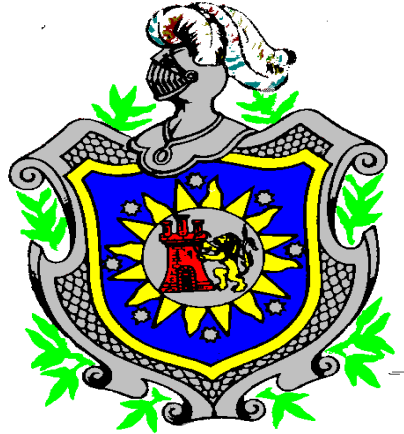


Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua; Managua
UNAN-MANAGUA

Facultad de Ciencias Económicas

Departamento de Administración de Empresas



Seminario de graduación para optar
al título de licenciatura en administración de empresas

Tema

Organización

Subtema

Gestión empresarial

Autores: Bra. Lesania Josarely Ruiz Cuarezma.

Bra. Diana Rebecca Darce Diaz.

Tutor: M.A.E. José Javier Bermúdez

Managua, Nicaragua, Mayo del 2016

INDICE

DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTO.....	iii
VALORACION DOCENTE	v
RESUMEN EJECUTIVO	vi
INTRODUCCIÓN	1
JUSTIFICACION	3
OBJETIVOS	4
1.1. La necesidad de organizarse para producir	6
1.1.1. Como afectan los cambios a una empresa en un mercado de competencia perfecta	6
1.2. Que es la gestión	9
1.2.1. Gestión empresarial	9
1.2.2. Sistema de gestión	10
1.3. Distintas formas de organización empresarial.....	12
1.3.1. Los mecanismos del Control	13
1.3.2. La toma de decisiones.....	13
1.4. Cualidades y conocimientos de un buen gestor	17
1.5. La organización empresarial y su entorno.....	19
1.5.1. Entorno próximo	22
1.5.2. El entorno general.....	23
1.6. El control de gestión	24
1.6.1. Los condicionantes del control de gestión.....	26
1.6.2. Los fines del control de gestión.....	26
CAPITULO DOS LAS ORGANIZACIONES.....	28
2.1. Definición, características y tipos	28
2.1.1. Clasificación de las empresas	30
2.1.1.1. Estructura	30
2.1.1.2. Tamaño.....	30
2.1.1.3. Finalidad	31
2.1.1.4. Actividad económica	32
2.1.1.4.2. Comerciales.....	32
2.1.1.4.3. Servicios	33
2.1.1.5. Orgánicas.....	34

2.1.1.6. Tecnología	34
2.1.1.7. Régimen jurídico	35
2.2. Holismo y sinergia	35
CAPÍTULO TRES GESTION DE PRODUCCION	38
3.1. Conceptualización, objetivos y diseños típicos.....	38
3.1.1. Objetivos de la gestión de producción.....	39
3.1.2. Funciones de la gestión de producción.....	40
3.1.2.1. Diseños Típicos	40
3.2.1. Tareas básicas de un sistema PCP	46
3.3. Distribución de instalaciones	47
3.3.1. Diseño de las Instalaciones	48
3.3.1.1. Los objetivos de Layout son:	48
3.3.1.2. Instalaciones.....	49
3.3.1.2.1. La instalación industrial comprende.....	49
3.3.1.2.2. Las instalaciones específicas	49
3.3.2. Distribución de instalaciones	50
3.4. Control de calidad de la producción	50
3.4.1. Funciones del control de producción.....	52
3.4.1.1. Planeación de la producción	53
3.4.1.2. Programación de la producción	54
3.4.2. Factores necesarios para lograr que el control de producción tenga éxito.....	56
3.4.2.1. Factores de producción: hay de 3 tipos	56
CAPITULO CUATRO GESTION COMERCIAL Y MERCADOTECNIA DENTRO DE LAS EMPRESAS.....	57
4.1. Conceptualización y objetivos de la gestión comercial.....	57
4.2. Elementos de gestión comercial.....	61
4.3.1. Segmentación.....	66
4.3.1.1. Tipos de segmentación.....	67
4.3.1.2. Requisitos para una buena segmentación	68
4.4.1. Estrategias de posicionamiento	69
4.4.1.1. Posiciones funcionales	70
4.4.1.2. Posiciones simbólicas	70
4.4.1.3. Posiciones experienciales.....	70

4.5. La conducta del consumidor.....	72
4.5.1. Origen del comportamiento del consumidor.....	72
4.5.2. Una ciencia aplicada interdisciplinaria.....	73
4.5.3. Características.....	73
4.5.4. Tipos de consumidores.....	74
4.6. Gestión de la mercadotecnia.....	75
5.1. ¿Qué es la gestión del talento humano?.....	80
5.1.1. Importancia de la administración del talento humano.....	81
5.2. Estructura del órgano de gestión del talento humano.....	84
5.3. Principales procesos de gestión del talento humano.....	85
5.4. El capital intelectual es el activo más valioso.....	86
CONCLUSIONES.....	90

DEDICATORIA

Dedico este seminario de grado primeramente a Dios y a mi señor Jesucristo, por llegar a este momento tan especial de mi vida, por derramar sus bendiciones sobre mí.

De igual forma se los dedico a mis padres Eddy Rivas e Lesly Cuarezma quienes me dieron vida, amor, comprensión, cariño, educación, consejos y sobre todo su apoyo en los momentos en que estaba a punto de caer, a ellos que son los mejores padres del mundo.

A mi hermanito por darme siempre alegría en momentos de tristeza me animaba para seguir adelante. A mi abuelita que a pesar que ya no está conmigo sé que estaría muy contenta por este logro que estoy teniendo en mi vida.

A mi familia en general por brindarme todo su apoyo en buenos y malos momentos.

A mi compañera por confiar en mí y dejarme realizar este trabajo junto a ella.

A todos ellos se los agradezco desde el fondo de mi alma. Para todos ellos hago esta dedicatoria.

Bra. Lesania Josarely Ruiz Cuarezma

DEDICATORIA

Dedico este seminario de grado primeramente a Dios, por llegar a este momento tan especial de mi vida, por derramar sus bendiciones sobre mí, en quien siempre confié que me permitiría terminar mi carrera sin ningún problema, por ayudarme a no haberme rendido en medio del camino.

De igual forma se los dedico a mis padres Rosa Díaz y Carlos Darce, quienes me dieron vida, amor, comprensión, educación, consejos y sobre todo su apoyo..

A mi tía Mayra Darce, quien siempre me brindo su cariño y apoyo incondicionales.

A mis abuelitas, que me dieron sus cuidados y su cariño desde que era una niña, que aunque hoy no estén presentes físicamente, desde donde estén me estarán acompañando.

A mi esposo Michael Mayorga, quien me ha brindado su amor, su apoyo y me ha impulsado a no rendirme en todo momento.

A mi familia en general por darme su apoyo en buenos y malos momentos.

A mis amigos, a todos aquellos que siempre me animaron a salir adelante.

A mi compañera Lesania Ruiz Cuarezma porque acepto hacerse conmigo y por confiar en mí.

A todos ellos se los agradezco desde el fondo de mi alma. Para todos ellos hago esta dedicatoria.

Bra. Diana Rebecca Darce Diaz

AGRADECIMIENTO

En primer lugar le agradezco a Dios y a mi señor Jesucristo por protegerme durante todo mi camino y darme fuerzas para superar obstáculos y dificultades a lo largo de toda mi vida.

A mi madre, que con su demostración de una madre ejemplar me ha enseñado a no rendirme ante nada y siempre perseverar a través de sus sabios consejos. Agradezco su confianza y sobre todo su apoyo; que sin duda alguna me ha demostrado su amor a lo largo de mi vida y le doy gracias a Dios por qué es lo más bello que me ha puesto en mi camino.

A mi padre que siempre me ha apoyado y me ha guiado y que gracias a sus consejos me ha ayudado afrontar los retos que se me han presentado en mi vida. Y sé que tanto él como mi madre están orgullosos de su pequeña niña la cual está teniendo un triunfo muy importante en su vida.

A mi tutor MAE. José Bermúdez, por ayudarnos en este seminario.

Al director MAE. Norman Sequeira por su apoyo durante la culminación de este seminario y por confiar en nosotras.

A todos mis amigos por compartir conmigo momentos de alegría, tristeza y demostrarme que siempre puedo contar con ellos.

Bra. Lesania Josarely Ruiz Cuarezma

AGRADECIMIENTO

En primer lugar le agradezco a Dios, por protegerme durante todo mi camino y darme fuerzas para superar obstáculos y dificultades a lo largo de toda mi vida, porque gracias a él, hoy he logrado culminar con esta etapa tan importante.

A mi madre, que con su demostración de una madre ejemplar me ha enseñado a no rendirme ante nada y siempre perseverar a través de sus sabios consejos. Agradezco su confianza y sobre todo su apoyo; que sin duda alguna me ha demostrado su amor a lo largo de mi vida y le doy gracias a Dios por qué es lo más bello que me ha puesto en mi camino.

A mi padre que siempre me ha apoyado y me ha guiado y que gracias a sus consejos me ha ayudado afrontar los retos que se me han presentado en mi vida

A mi tía Mayra Darce quien ha sido un pilar fundamental en quien me he apoyado y estuvo conmigo en todo momento.

A mi esposo Michael Mayorga, por haberme acompañado en esta etapa tan importante de mi vida, dándome su amor y su apoyo.

A mi tutor MAE. Javier Bermudez por ayudarnos en este seminario.

Al director MAE. Norman Sequeira por su apoyo durante la culminación de este seminario.

Agradezco a todos ellos por darme siempre su apoyo.

Bra. Diana Rebecca Darce Diaz

VALORACION DOCENTE

En cumplimiento del Artículo 8 de la NORMATIVA PARA LAS MODALIDADES DE GRADUACION COMO FORMAS DE CULMINACION DE LOS ESTUDIOS, PLAN 1999, aprobado por el Consejo Universitario en sesión No. 15 del 08 de agosto del 2003, que dice:

“El docente realizará evaluaciones sistemáticas tomando en cuenta la participación, los informes escritos y los aportes de los estudiantes. Esta evaluación tendrá un valor máximo del 50% de la nota final”.

El suscrito Instructor de Seminario de Graduación sobre el tema general de **“GESTIÓN EMPRESARIAL”** hace constar que las bachilleras: **LESANIA JOSARELY RUIZ CUAREZMA Carnet No. 10204402** y **DIANA REBECCA DARCE DIAZ Carnet No. 10206965** han culminado satisfactoriamente su trabajo sobre el subtema **“GESTION EMPRESARIAL”**, obteniendo la bachillera **RUIZ CUAREZMA** y la bachillera **DARCE DIAZ**, la calificación de **50 (cincuenta) PUNTOS respectivamente.**

Dado en la ciudad de Managua a los 9 días del mes de Mayo del dos mil dieciséis.

M.A.E. JOSÉ JAVIER BERMUDEZ
INSTRUCTOR

RESUMEN EJECUTIVO

El informe que se presenta a continuación, comprende el estudio de los diferentes aspectos que abarca la aplicación de la Gestión empresarial en una organización. En este documento analizaremos como la gestión empresarial es indispensable para una organización ya que, ayuda a que esta examine a profundidad el entorno en que se desenvuelve.

Para comprender un poco más acerca del tema que estamos abordando, hablaremos del significado de gestión y empresa. Gestión, se refiere a la acción de administrar algo, y empresa, es la unión de elementos humanos, materiales y económicos con el propósito principal de obtener utilidades. Por lo tanto podemos definir qué gestión empresarial es la herramienta que utiliza la empresa para organizar, dirigir y controlar los elementos que existen en esta, y así lograr de manera satisfactoria los objetivos establecidos.

Una empresa necesita antes que todo organizarse, es decir, necesita plantearse sus metas y objetivos y a la vez, organizar, dirigir y controlar cada uno de los recursos que posee. Entonces, la gestión empresarial encierra el uso adecuado de todos estos recursos tanto internos como externos con los que cuenta una organización, buscando así su optimización con el fin de llevar a esta al cumplimiento de dichas metas y objetivos.

La gestión empresarial se aplica en cada uno de los departamentos de la organización, ya que esta, analiza su estructura, los procedimientos y las funciones establecidas en las diferentes áreas de dicha organización.

Es la herramienta con la que cuenta una empresa para dirigir adecuadamente las operaciones que debe realizar, desde la elección y dirección del talento humano y el apropiado control en sus procesos de producción, hasta el uso de un plan adecuado de marketing para competir en el mercado.

La gestión empresarial involucra todo lo que rodea la empresa, las relaciones humanas, la comunicación, los procesos de producción, y un sinnúmero de pequeñas cosas que hace una empresa sea grande y funcione de manera apropiada.

La gestión empresarial no se trata solo de dar ordenes y arreglar superficialmente los problemas que existan dentro de una organización, si no que se debe de cortar de raíz los problemas, arreglar los malentendidos, y administrar los recursos de una manera eficaz y eficiente, que le permitan al dueño de una empresa gozar de mas y mejores beneficios, que a su vez se traduce a mejores sueldos para los trabajadores, mas y mejores empleos dentro de la empresa y una mayor satisfacción al cliente.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación documental conciste en abarcar todos los elementos que necesita una empresa y de que manera administrarlos para lograr su adecuado desarrollo. El tema del informe es Organización, y el subtema es Gestión Empresarial. El objetivo principal es conocer el amplio enfoque que tiene la gestión empresarial, siendo esta herramienta la que organiza, controla, y administra los factores con los que cuenta una empresa para lograr el cumplimiento de sus metas.

Con esta investigación se busca ampliar el conocimiento adquirido a lo largo de los años de estudio, recopilando la información necesaria para comprender el funcionamiento de las organizaciones, su estructura, los elementos con los que cuenta y la forma más conveniente de utilizarlo.

Este documento consta de cinco capítulos, en los que se describen las herramientas y componentes que tiene cada organización y cual es la forma más apropiada de administrar cada uno de ellos ya que el desarrollo y cumplimiento de los objetivos depende de esto.

El primer capítulo hace referencia a la evolución organizacional en donde estudiamos la definición de gestión, las distintas formas de organización que existen en el entorno empresarial y la necesidad que tiene las empresas de organizarse para producir.

En el segundo capítulo hablamos de manera más específica de las organizaciones, ya que hablamos de su definición, los tipos que existen su funcionamiento, la división del trabajo, la estructura organizacional y el proceso de gestión.

En el tercer capítulo se describe en que consiste la gestión de producción y la importancia que representa el planear y controlar cada etapa, durante el proceso de producción.

El cuarto capítulo se refiere a la gestión comercial y la mercadotecnia dentro de las empresas, cuales son sus elementos, su mercado, su segmentación, su plan de marketing y como esta actúa dentro del mercado.

El quinto capítulo nos hace referencia a la gestión del talento humano, su estructura, sus principales procesos cual es su capital intelectual sus planeaciones estratégicas y lo importante que es la planeación estratégica para aplicar una conveniente gestión de talento humano.

JUSTIFICACION

Esta investigación documental tiene como principal objetivo dar a conocer la importancia de la gestión empresarial en las organizaciones, ya que esta es el pilar más importante dentro de cualquier negocio, si no se plantea adecuadamente sufriremos el riesgo de perder la empresa o bien hacer que esta no se desarrolle de manera eficiente. Es necesario en cualquier negocio aplicar una adecuada gestión empresarial, ya que esta evalúa, planea, dirige, controla y organiza todos los factores que ayudan a una empresa a ser competitiva en el mercado.

Desde la elección de un capital humano capacitado hasta todos los procesos que se lleven a cabo en la producción, la gestión empresarial es quizá la herramienta más importante para controlar todos estos elementos.

Esta investigación nos sirve de mucho ya que nos ayuda a la aplicación de los conocimientos obtenidos para un buen desarrollo en las organizaciones, indudablemente la buena implementación de la gestión empresarial en las empresas construirá un verdadero reto para su desarrollo empresarial.

Con esta investigación pretendemos brindar un documento completo, con información seleccionada para mostrar como la gestión empresarial se aplica en cada una de las áreas de las organizaciones, y como esta puede ayudar al desarrollo de las mismas.

Al finalizar la redacción de este documento, esperamos sirva de apoyo para futuras generaciones que deseen información recopilada acerca de como la gestión empresarial es una herramienta fundamental en el desarrollo de cualquier negocio u organización.

OBJETIVOS

Objetivo general

Analizar el amplio enfoque que tiene la gestión empresarial, describiendo cada uno de los factores con los que cuenta la organización para cumplir con sus metas y objetivos.

Objetivos específicos

1. Describir los aspectos generales de la evolución organizacional que buscan las empresas, a través de las distintas formas de organización, la cual se utiliza como una herramienta necesaria para producir, apoyándose con una adecuada gestión tomando en cuenta su entorno empresarial.
2. Comprender el desarrollo de las organizaciones mediante su definición, características, clasificación y el funcionamiento de los sistemas, refiriéndonos a la estructura de una empresa, la cual busca una apropiada división del trabajo y los procesos organizacionales.
3. Describir los conceptos, objetivos y diseños de la gestión de producción, enfocándonos en la importancia que representa la planeación en una empresa, para una adecuada distribución de sus instalaciones y control de calidad en sus procesos.

4. Explicar en qué consiste la gestión comercial a través de sus conceptos, objetivos, y elementos que se encuentran dentro del mercado, contando con un plan de marketing que permita el desarrollo en la gestión de la mercadotecnia.

5. Conocer que es la gestión de talento humano, su estructura, sus principales procesos y la importancia de la planeación estratégica para una conveniente gestión del mismo, siendo éste el activo más valioso para una organización.

CAPITULO UNO GENERALIDADES DE LA EVOLUCIÓN ORGANIZACIONAL

1.1. La necesidad de organizarse para producir

(Web, 2016) Las organizaciones actúan en un medio que le impone cada vez mayores exigencias por lo que deben elevar sistemáticamente el nivel de satisfacción de estas crecientes necesidades de la sociedad. Para lograr esto su dirección debe desplegar una ardua labor en la búsqueda de alternativas que se caractericen por su nivel de creatividad y en la que se conjuguen todos los recursos destinados por la organización para obtener un resultado satisfactorio.

En este proceso de búsqueda es imprescindible que el recurso humano, las personas que integran la organización, estén conscientes de que para que la entidad mejore su rendimiento y como consecuencia pueda insertarse en un mundo caracterizado por una gran competitividad deben estar plenamente identificados con los objetivos trazados por la organización ya que precisamente las personas constituyen la fuerza motriz en la conducción y ejecución de todo el proceso transformador porque son ellas las que frente a un proceso de cambio deben ser capaces de guiar al sistema a ganar una posición ventajosa en el mercado.

1.1.1. Como afectan los cambios a una empresa en un mercado de competencia perfecta

(Dominguez, 2005) Para que una empresa pueda aprovechar al máximo las nuevas oportunidades, es preciso que existan ciertas características que indicamos a continuación:

Es necesario contar con una estructura a través de la cual las decisiones que se tomen sean correctas y puedan conducir a acciones adecuadas. La relación interna de todos los miembros de la organización debe permitir una respuesta flexible a las demandas de nuestros clientes y a la creación de nuevas oportunidades de negocios.

Esta estructura depende de la existencia de canales de comunicación bien definidos, tanto dentro de la empresa como en su relación con el exterior, es decir con su mercado potencial.

Toda empresa que mira al futuro debe disponer de información sobre sus clientes y sus necesidades. La investigación del mercado es uno de los instrumentos principales para obtener dicha información. Además la empresa debe disponer de su propia capacidad de respuesta, a través de las distintas áreas funcionales de la misma (diseñadores, ingenieros de producción, vendedores y distribuidores).

Actualmente los procesos de producción y administración son realizados por equipos automatizados y sistemas informáticos respectivamente. Esto reduce la necesidad de contar como hasta ahora de mano de obra de habilidades físicas, y es necesario contar con expertos en los distintos departamentos de la empresa, lo que Peter Drucker, Catedrático de Gestión de la Universidad de Nueva York, llama "trabajadores de conocimiento".

Estas situaciones indican que la gestión debe ser ágil para responder a las condiciones cambiantes de los mercados y el trato con los consumidores individuales o colectivos. En definitiva se puede decir que el trabajo de los responsables de la gestión se basa en dos funciones esenciales: Marketing e Innovación.

La función del Marketing abarca todas las acciones enfocadas al cliente y sus necesidades, y comprende lo siguiente:

1. Información a través de la investigación del mercado de las necesidades y/o sugerencias de los clientes.
2. Análisis del mercado mediante el estudio de los perfiles de los clientes, como están distribuidos, actitudes sociales, conductas psicológicas, tendencias del consumo o de compras, etc.
3. Observando las actividades de las empresas competidoras, analizando sus productos, estrategias de penetración, publicidad, etc.
4. El diseño de las políticas de precios y productos.
5. Definición de las acciones de promoción y venta, envasado de los productos, su comercialización, la logística de distribución, etc.
6. La política de ventas: métodos, servicios post-venta, financiación de las compras a los clientes, etc.

La función de la Innovación es el proceso por el que una empresa obtiene cada vez más beneficios, así como niveles más altos de calidad.

No deberemos confundir nunca invención con innovación (I+D+i) que es el diseño y desarrollo de nuevas tecnologías y por ende de nuevos productos. La innovación deberemos relacionarla con la evolución económica de la empresa, en definitiva sobre las oportunidades en las que basa su futuro.

1.2. Que es la gestión

(Gestion, 2016)Gestión es la acción y el efecto de gestionar y administrar. De una forma más específica, una gestión es una diligencia, entendida como un trámite necesario para conseguir algo o resolver un asunto, habitualmente de carácter administrativo o que conlleva documentación

Gestión es también un conjunto de acciones u operaciones relacionadas con la administración y dirección de una organización.

Este concepto se utiliza para hablar de proyectos o en general de cualquier tipo de actividad que requiera procesos de planificación, desarrollo, implementación y control.

1.2.1. Gestión empresarial

La gestión empresarial es un tipo de actividad empresarial cuyo objetivo es la mejora de la productividad y la competitividad de una empresa.

La gestión empresarial implica el diseño, implementación y control de medidas y estrategias relacionadas con procesos de administración y producción.

En el ámbito de la empresa, los agentes encargados de la gestión a nivel general suele ser el personal de la dirección, gerencia o administración. También existen otro tipo de agentes como consultores externos.

1.2.2. Sistema de gestión

Un sistema de gestión es una estructura o modelo de administración eficaz y eficiente que busca mejorar el funcionamiento de una organización. Incluye un proceso de ideación, planeación, implementación y control.

Los sistemas de gestión ofrecen pautas, estrategias y técnicas para optimizar los procesos y los recursos de una entidad. Se utilizan generalmente en organizaciones de carácter empresarial y abordan diferentes ámbitos como la gestión de la calidad y la rentabilidad.

La implantación de sistemas de gestión permite introducir mecanismos orientados a la renovación y adaptación a la realidad de una organización y al entorno en que se desarrolla su actividad.

(Dominguez, 2005) La gestión se apoya y funciona a través de personas, por lo general equipos de trabajo, para poder lograr resultados.

Con frecuencia se promocionan en la empresa a trabajadores competentes para asumir cargos de responsabilidad, pero si no se les recicla, seguirán trabajando como siempre. No se percatan que han pasado a una tarea distinta y pretenden aplicar las mismas recetas que antaño.

Un ejemplo claro son los vendedores, que son promocionados a Jefes de Venta. Fracasarán en su nuevo puesto a menos que asuma nuevas actitudes y adquiriera la formación adecuada.

En su antiguo puesto de vendedor sus responsabilidades eran:

1. Alcanzar el volumen de ventas que se le había fijado.
2. Organizar su propio tiempo con criterios personales para poder establecer contacto con el mayor número posible de clientes.
3. Identificar a los clientes importantes que podría necesitar la empresa.
4. Registrar sus visitas y pasar la información a su inmediato superior.

Pero en su nuevo puesto como Jefe de Ventas ahora es responsable de:

1. Realizar las previsiones de ventas y cumplir los objetivos presupuestados.
2. Coordinar el tiempo no solo del personal de su departamento sino también del personal administrativo del mismo.
3. Desarrollar un plan de prospección para alcanzar una mayor cuota de mercado.
4. Diseñar de las acciones promocionales y de publicidad, con los comentarios e informaciones tanto para su departamento como para el resto de la organización.

Como vemos su sistema de trabajo ha cambiado sustancialmente. Y así en todos los puestos de la organización empresarial.

1.3. Distintas formas de organización empresarial

(Organizacion, 2008) Hay tres formas fundamentales de organización empresarial: la propiedad individual, la sociedad colectiva y la sociedad anónima.

Una empresa de propiedad individual es aquella que es propiedad de un individuo, que lógicamente tiene pleno derecho a recibir los beneficios que genere el negocio y es totalmente responsable de las pérdidas en que incurre.

La propiedad individual es la forma más simple de establecer un negocio. Aunque la propiedad individual es simple y flexible, tiene serios inconvenientes, pues la capacidad financiera y de trabajo de una persona es limitada.

Una empresa de propiedad colectiva es aquella cuyos propietarios son un número reducido de personas que participan conjuntamente en los beneficios.

Las teorías de la organización se basan en análisis del comportamiento de los distintos individuos y colectivos que integran la empresa. En la gran empresa se observa una disociación entre la propiedad en manos de los accionistas y los que controlan efectivamente, el equipo directivo. Además, con frecuencia, el equipo directivo delega la gestión de algunas de las actividades de la empresa en unidades con poder autónomo de decisión, como son las divisiones. El comportamiento de la empresa se convierte en el resultado de las previsiones de grupos con poder ejecutivo y objetivos distintos. Bajo este modelo, la empresa no responde a un criterio único, sino que este será el resultado de un proceso de negociación desarrollado en el seno de la empresa.

1.3.1. Los mecanismos del Control

La empresa crea mecanismos de control e incentivación de los gestores con autonomía directiva que aminora las pérdidas por comportamientos inconscientes con sus objetivos. Entre los elementos que contribuyen a ejercitar el control destacan:

1. El control de resultados y la auditoria interna, esto es, la investigación periódica de las actividades desarrolladas por la empresa o sus divisiones con el objetivo de identificar las desviaciones respecto al comportamiento considerado optimo y, en su caso, penalizarlas.
2. El empleo de sistemas de incentivos, monetarios o de otro, tipo, que estimulen el logro de los objetivos globales de la empresa.
3. La competencia dentro de la empresa mediante la comparación de los resultados de las distintas divisiones.
4. El aprovechamiento de la información que, en las empresas privadas, provee el mercado de capitales a través de la cotización de las acciones.

1.3.2. La toma de decisiones

La actividad industrial se verifica por medio de combinaciones de diferentes elementos, se reconoce cuando el trabajo humano se aplica a la naturaleza, utilizando capital y es dotado de adecuada estructura organizacional.

Las fuerzas naturales (o naturaleza) son apropiadas por el hombre y puede utilizarlas él mismo, o ceder a otros su utilización. El Factor Humano aporta trabajo. El trabajo humano puede desarrollarse para satisfacción directa de las necesidades propias del individuo, o puede asimismo aplicarse a la producción de bienes y servicios destinados al consumo de otros.

El Capital que se aplica a la producción, está constituido por bienes producidos anteriormente. Es imprescindible para la producción, especialmente cuando es realizada en gran escala.

El Patrimonio es el conjunto de bienes, derechos y obligaciones en un momento dado, expresado en unidades monetarias.

El Empresario o elemento directivo con mando que a través de la idea organizadora, vincula a todos estos elementos y a la cual se subordinan elementos personales, bienes y relaciones.

El Estado es el órgano político que coordina las actividades sociales, las protege, las estimula mediante la aplicación del Derecho.

Cada uno de estos recibirá una retribución, consistente en una parte de la producción. Las retribuciones que reciben se llamarán de distinto modo, dependiendo de quién las reciba:

1. El Estado que otorga seguridad, servicios, etc. percibirá impuestos, tasas y contribuciones.
2. El empresario, que combina los factores y asume el riesgo, percibirá el lucro.
3. El capital, que fue invertido, será retribuido con el interés.
4. Los trabajadores, que aportan su esfuerzo, percibirán el salario.
5. Las personas poseedoras de la naturaleza, serán retribuidas por la renta

Teniendo en cuenta que los bienes no están regularmente repartidos en el planeta, que existen motivaciones síquicas para desearlos de modo diverso, los grupos sociales se dedican a producir aquello para lo que naturalmente tienen o creen tener mayores aptitudes y no coinciden siempre con las necesidades, circunstancia que puede provocar excedentes de calidad y cantidad de algunos productos que quedan en manos de grupos o sociedades determinadas y escasez en otros, se debe recurrir al intercambio para satisfacer necesidades sociales.

(Dominguez, 2005) La forma más simple es la figura del propietario, quien es quien lleva la gestión personalmente, asume riesgos y si algo sale mal, es el único responsable respecto a terceros, poniendo en juego todo su patrimonio personal y familiar.

Si bien esta persona no sufre de las complejidades y frustraciones de las grandes empresas, bien es verdad que carece de los beneficios de consultar a expertos y especialistas.

Por lo general su empresa no crece como él quisiera por carecer de recursos suficientes, de ideas innovadoras y capacidad de obtener financiación adecuada para la misma.

Aunque apuesta por su independencia profesional y no tiene que estar sometido a otras directrices que las suyas, solo cuenta con el respaldo de sus propios recursos. Este tipo de negocio es adecuado para pequeños comerciantes o talleres, porque tienen poco potencial de crecimiento a largo plazo.

Los propietarios que solo piensan en crecer, consideran a veces si la solución es crear una SOCIEDAD, en la que pueden entrar otros socios, o seguir de forma individual. Por desgracia estas asociaciones de personas son muy susceptibles a malentendidos y discrepancias entre ellos, y terminan disolviéndose. Esta falta de continuidad dificulta la posibilidad de que la sociedad pueda consolidarse y pierda la oportunidad de ser líder en su sector o gremio, tal como fue diseñada.

Estos problemas y limitaciones condujeron al concepto de responsabilidad limitada que permitió la formación de sociedades, donde la gestión y la propiedad pueden estar totalmente desvinculadas. Aunque los propietarios o partícipes arriesgan cierto capital en la empresa, sus pérdidas se limitan a la inversión inicial.

Los directores de estas empresas responden ante los propietarios de sus propias acciones pero no son personalmente responsables de las pérdidas de la empresa, si esta no marcha bien.

Por esta no responsabilidad, la Ley les exige por el contrario llevar un control permanente de la gestión a través de la Contabilidad para justificar el uso de los recursos puestos a su disposición. De hecho, todas las empresas privadas, incluyendo las de responsabilidad limitada tienen la obligación de presentar en el Registro Mercantil Central las cuentas anuales para su pública consulta, por parte de quien lo requiera.

Otras empresas, cuyas acciones puede adquirir el público en general, deben publicar sus cuentas en un completo informe anual. Está claro que en cuanto una empresa adquiere la capacidad de manejar importantes fondos de dinero, sus responsabilidades son mucho mayores.

Existen otras alternativas de empresas colectivas muy similares a las descritas anteriormente llamadas Cooperativas, donde el poder de decisión no depende de la persona o personas según el número de acciones o participaciones que posea, sino que cada uno de los miembros de la Cooperativa tiene derecho al mismo voto en la toma de decisiones y dirección de la organización.

Los Directivos son elegidos para gestionar la empresa durante un periodo variable de tiempo, y luego son sustituidos por otros cooperativistas. Esta alternancia puede desembocar en una gestión variable lo que propicia casi siempre disparidad de criterios entre los socios.

Este tipo de empresa es el adecuado para comunidades de productores localizados en núcleos de poblaciones, sobre todo rurales, y la gestión corresponde directamente y constantemente a los miembros de la organización que normalmente son la misma mano de obra.

Aunque la meta, como en cualquier empresa, es conseguir beneficios para que la organización siga adelante, existe entre otros, un objetivo primordial: el control político de los recursos.

1.4. Cualidades y conocimientos de un buen gestor

(Dominguez, 2005) La calidad y eficiencia de los miembros de la organización es de suma importancia.

El progreso de la empresa, su continuidad y el mantenimiento de una estructura que garanticen su desarrollo y resista la inexorable prueba del tiempo, precisa de un control permanente de todas las coordenadas de su evolución, afianzando y /o potenciando sus puntos fuertes. Esta armonización, significará fundamentalmente implicar a todos los elementos que intervienen en la gestión en la consecución de objetivos, sobre todos los de rentabilidad, actual y verdadero "caballo de batalla" de muchas empresas.

La moral del personal no debe verse afectada, con conflictos encubiertos, agresivos o provocados, por las frustraciones de una mano de obra eufórica al principio y decepcionada después, que pueda presentar actitudes desfavorables a la cohesión, debido al hecho, de que dentro del equipo directivo no se encuentre a nadie que aporte soluciones para resolver los conflictos de la empresa.

Por ello, la preparación del gerente es importante, ya que si carece de la formación adecuada o su personalidad es incorrecta, poco o nada podrá hacer para la solución de los problemas, salvo que esté dispuesto a auto desarrollarse.

Estas relaciones con el conjunto del personal a todos los niveles, suponen un sistema de triple dependencia basada en la información, la autoridad y los elementos de las comunicaciones internas; todo ello tendente a lograr los objetivos de la organización.

Es importante que el gestor comprenda que su responsabilidad principal es identificar dichos objetivos como parte sustancial de la empresa que dirige.

El gerente tiene una responsabilidad especial con sus subordinados, pero si aplica esta responsabilidad únicamente en términos de control y supervisión, no estará cumpliendo con ella.

Tiene que establecer un sistema de interrelación que indique:

1. El personal debe conocer con claridad que se espera de ellos.
2. El personal debe participar directamente en la fijación de sus objetivos de trabajo. Esto propiciará la claridad y eficacia de la tarea a desarrollar y hará que el subordinado se sienta más comprometido y dispuesto a colaborar.
3. El personal deberá sentirse apoyado con los recursos físicos y humanos necesarios para lograr sus objetivos.
4. El personal aportará y podrá desarrollar sus propios recursos personales para poder actuar con mayor eficacia. Por su parte la empresa le ayudará a conseguirlo mediante el asesoramiento o consejos permanentes e incluso con una formación adicional.
5. El personal debe recibir información coherente o comentarios críticos sobre su actuación. Si bien habrá que criticar a veces su actuación, esto le servirá de incentivo y no de amenaza coercitiva que pueda lesionar su autoestima. El conseguir estos objetivos en las relaciones personales y el respaldo sin límites de la dirección supone mayor recompensa que los meros incentivos económicos.

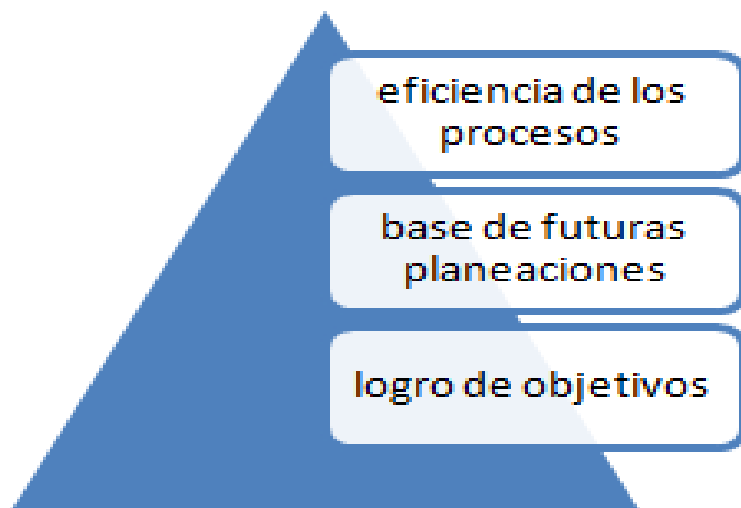
1.5. La organización empresarial y su entorno

(Gestiopolis, 2016) Una buena organización empresarial depende de procesos y procedimientos que unidos logran los objetivos que se desean alcanzar dentro de una empresa. La organización es el diseño y mantenimiento de un sistema de funcionamiento basado en la determinación de los roles que debe cumplir cada persona que integra la empresa, así como de las relaciones que se establecen entre ellas.

El objetivo de la organización es maximizar los resultados que se obtienen de la colaboración, trabajo y relación de todos los integrantes de una empresa. Sin duda alguna la organización es la base para la obtención de excelentes resultados, ya que con ellos se logra el alcance del propósito. Con la finalidad de establecer controles y procesos que van realizándose de manera constante y una organización adecuada, pensada y analizada determina el cumplimiento de las metas a corto o a largo plazo con la finalidad de establecer controles y procesos que van realizándose de manera constante.

No se debe de hablar de administración eficiente si no hay un plan de organización y de estructuración de proceso. Mediante la planeación y la buena organización se toman en cuenta todos los factores de riesgo que imposibilitan el cumplimiento de los términos y metas fijadas. Una buena organización dentro de una empresa refleja mucho dentro de su imagen externa e interna ya que determina la capacidad de la misma para enfrentar cualquier evento, con ello se logra.

Figura No 1.5.1. Organización empresarial



(Gestiopolis, 2016)

Es por ello que es muy importante antes de hablar de administración hacer un plan organizativo, que no muestre como iniciamos y hacia dónde vamos, es importante mantener planes para cualquier cambio futuro y prevenirse de manera adecuada para evitar daños de cualquier índole a una estructura empresarial.

La organización, por ser el elemento final del aspecto teórico, recoge, complementa y lleva hasta sus últimos detalles todo lo que la planeación ha señalado respecto a cómo debe ser una empresa.

Tan grande es la importancia de la organización, que en algunas ocasiones ha hecho perder de vista a muchos autores que no es sino una parte de la administración, dando lugar a que la contrapongan a ésta última, como si la primera representara lo teórico y científico, y la segunda lo práctico y empírico. Construye el punto de enlace entre los aspectos teóricos; las metas que se han conseguido y las metas que se deberían conseguir.

La organización a fin de cuentas se refiere a estructurar lo planeado y llevarlo a la práctica de manera que las metas y objetivos planeados se lleven a cabo, también se refiere a cómo deben ser las funciones, jerárquicas y actividades a realizar, engloba lo que es el organigrama. Funciones y actividades que están por estructurarse, así mismo ve al futuro, inmediato y remoto, así mismo la organización constituye el dato final del aspecto estático o de mecánica. Nos dice en concreto cómo y quién va hacer cada cosa, ver perfiles de puestos, el puesto adecuado para la persona adecuada.

Cuando la organización está terminada solo resta actuar de manera que todo lo planteado lo llevamos a la práctica, integrando, dirigiendo y controlando que son los pasos y/o procesos que siguen de forma que tales ya pertenecen a la dinámica.

La organización requiere constantemente tomar en cuenta los elementos humanos y materiales de que se pueda disponer, repito es encontrar el puesto adecuado para la persona adecuada, para adaptarse a ellos. Ya que hoy en día la mayoría de los talentos no se exponen a situaciones reales manejando solo el concepto teórico sin pasar al lado empírico.

De igual manera es importante que en una estructura empresarial se maneje la integración para que todos los componentes de la empresa estén consiente de todos los eventos relacionados con la empresa.

1.5.1. Entorno próximo

(Dominguez, 2005) Podemos identificar los dos tipos principales de entornos que afectan directamente a la empresa y son:

Entorno próximo es el término que se utiliza para definir todos aquellos factores de producción y distribución "próximos" a la empresa. Así, la mano de obra, entidades financieras, proveedores y, por supuesto, el mercado objetivo para la promoción y venta de sus productos, podemos considerarlos "próximos" o "cercaños".

Este entorno también comprende las organizaciones de tipo económico, gremiales y sindicales, la comunidad autónoma a la que pertenece y las empresas de la competencia. La empresa tendrá además que relacionarse con los organismos oficiales que tengan relación con su actividad económica, como Industria, Seguridad, Sanidad, Educación, etc.

1.5.2. *El entorno general*

Entorno general es el que tiene efectos directos e indirectos en la gestión general de la empresa, y es interesante conocer bien estas interrelaciones, porque pueden aportar a la empresa oportunidades de negocio en otras áreas geográficas, tanto del propio país como de otras comunidades internacionales.

Al igual que el tiempo climatológico, el clima económico puede cambiar en muchos países y éste necesita de un barómetro muy sensible para vigilar y predecir todo cambio que pueda afectar a la marcha de la empresa.

En un espacio muy corto de tiempo, dos o tres años, la economía de un país puede variar, de una situación satisfactoria (niveles altos de empleo, firme demanda de bienes y servicios, estabilidad monetaria, etc.) a una "recesión económica" (desempleo, escasa demanda, moneda inestable, conflictividad laboral, etc.)

Si en nuestra empresa se producen estas dos coordenadas, en el primer caso podremos tener problemas o dificultades de satisfacer la demanda; en el segundo la dirección deberá tomar la decisión de buscar nuevos mercados, reducir gastos y procurar una mayor eficiencia.

Para el empresario resulta vital conocer las leyes de los países donde está implantado. El ambiente legal que rodea a una empresa condicionará sus relaciones, tanto internas como externas. A continuación daremos algunos ejemplos:

1. Las normas u ordenanzas reguladoras del municipio o comunidad autónoma donde se ubique la empresa condicionaran la realización y puesta en marcha de sus proyectos empresariales.
2. Las leyes nacionales sobre el control de polución y emisión de gases, condicionan unas normas máximas permisibles.

Las compañías químicas, están muy sujetas a estas legislaciones y, por supuesto, la industria de la energía nuclear es vigilada estrechamente a raíz del desastre de Chernobil.

3. Las leyes de sanidad y seguridad aumentan los costes del bienestar de los empleados, al fijar niveles mínimos de ruidos, medidas preventivas de riesgos laborales, periodos de descanso etc.
4. En los países de la Comunidad Europea y a través del Parlamento Europeo se dictan leyes comunitarias que imponen niveles de calidad en los productos y servicios de sus miembros asociados, especificando incluso las normas de calidad y los sistemas de publicidad y de promoción que deben emplearse.

Algunos países restringen o limitan sus importaciones de ciertos tipos de productos. Son muchos los países con leyes que impiden exportar o importar productos, no sólo por problemas que puedan afectar a la salud pública, sino que con estas acciones protegen a sus industrias y empresas. En este caso las consideraciones políticas han impuesto cambios en la forma legal de los intercambios entre países.

1.6. El control de gestión

(Gestiopolis, 2016) Estos cambios de entorno han desencadenado en las empresas un gran número de cambios internos, en variables tales como la orientación hacia el cliente, el desarrollo tecnológico y la innovación, el papel rector de la dirección estratégica, los enfoques de calidad, el rol de los recursos humanos en la organización, la gestión de la información y otros.

El éxito empresarial por lo tanto, exige una continua adaptación de la empresa a su entorno y la competitividad se convierte en el criterio económico por excelencia para orientar y evaluar el desempeño dentro y fuera de la empresa.

Por la imperiosa necesidad de las empresas de obtener productos y servicios con una eficiencia relevante como vía de solución a la crisis económico-financiera y a la inserción en el mercado internacional, se requiere de un alto grado de competitividad.

Las empresas están obligadas a definir estrategias que le permitan el acceso al mundo competitivo de hoy, y si estas estrategias no van acompañadas de las herramientas de gestión que garanticen su materialización, los esfuerzos serán inútiles. En tal sentido un adecuado diseño del Sistema de Control de Gestión es de vital importancia.

En el presente trabajo pretendemos abordar algunos conceptos fundamentales, que sirven de base para el diseño de Sistemas de Control de Gestión, así como diferentes enfoques utilizados por reconocidos autores en la materia tratada.

El Control de Gestión como una de las herramientas fundamentales para que las empresas puedan obtener productos y servicios con una eficiencia relevante, que le permitan el acceso al mundo competitivo de hoy, se ha convertido en un tema de gran actualidad.

A continuación abordaremos algunos conceptos fundamentales, que sirven de base para el diseño de Sistemas de Control de Gestión, así como diferentes enfoques utilizados.

En términos generales, se puede decir que el control debe servir de guía para alcanzar eficazmente los objetivos planteados con el mejor uso de los recursos disponibles (técnicos, humanos, financieros, etc.). Por ello podemos definir el control de gestión como un proceso de retroalimentación de información de uso eficiente de los recursos disponibles de una empresa para lograr los objetivos planteados.

1.6.1. Los condicionantes del control de gestión

El primer condicionante es el entorno. Puede ser un entorno estable o dinámico, variable cíclicamente o completamente atípico. La adaptación al entorno cambiante puede ser la clave del desarrollo de la empresa. Los objetivos de la empresa también condicionan el sistema de control de gestión, según sean de rentabilidad, de crecimiento, sociales y medioambientales, etc.

La estructura de la organización, según sea funcional o divisional, implica establecer variables distintas, y por ende objetivos y sistemas de control también distintos. El tamaño de la empresa está directamente relacionado con la centralización. En la medida que el volumen aumenta es necesaria la descentralización, pues hay más cantidad de información y complejidad creciente en la toma de decisiones.

Por último, la cultura de la empresa, en el sentido de las relaciones humanas en la organización, es un factor determinante del control de gestión, sin olvidar el sistema de incentivos y motivación del personal.

1.6.2. Los fines del control de gestión

El fin último del control de gestión es el uso eficiente de los recursos disponibles para la consecución de los objetivos.

Sin embargo podemos concretar otros fines más específicos como los siguientes:

1. **Informar:** Consiste en transmitir y comunicar la información necesaria para la toma de decisiones.
2. **Coordinar:** Trata de encaminar todas las actividades eficazmente a la consecución de los objetivos.
3. **Evaluar:** La consecución de las metas (objetivos) se logra gracias a las personas, y su valoración es la que pone de manifiesto la satisfacción del logro.
4. **Motivar:** El impulso y la ayuda a todo responsable es de capital importancia para la consecución de los objetivos.

Las herramientas básicas del control de gestión son la planificación y los presupuestos.

La planificación consiste en adelantarse al futuro eliminando incertidumbres. Está relacionada con el largo plazo y con la gestión corriente, así como con la obtención de información básicamente externa. Los planes se materializan en programas.

El presupuesto está más vinculado con el corto plazo. Consiste en determinar de forma más exacta los objetivos, concretando cuantías y responsables. El presupuesto aplicado al futuro inmediato se conoce por planificación operativa; se realiza para un plazo de días o semanas, con variables totalmente cuantitativas y una implicación directa de cada departamento.

El presupuesto se debe negociar con los responsables para conseguir una mayor implicación; no se debe imponer, porque originaría desinterés en la consecución de los objetivos.

CAPITULO DOS LAS ORGANIZACIONES

2.1. Definición, características y tipos

(Organizacion, 2011) Las organizaciones son estructuras administrativas creadas para lograr metas u objetivos por medio de los organismos humanos o de la gestión del talento humano y de otro tipo. Están compuestas por sistemas de interrelaciones que cumplen funciones especializadas. También es un convenio sistemático entre personas para lograr algún propósito específico. Las organizaciones son el objeto de estudio de la Ciencia de la Administración, a su vez de otras disciplinas tales como la Comunicación, la Sociología, la Economía y la Psicología.

Una organización, es un grupo social compuesto por personas, tareas y administración que forman una estructura sistemática de relaciones de interacción, tendientes a producir bienes o servicios o normativas para satisfacer las necesidades de una comunidad dentro de un entorno, y así poder lograr el propósito distintivo que es su misión.

Es un sistema de actividades conscientemente coordinadas formado por dos o más personas; la cooperación entre ellas es esencial para la existencia de la organización. Una organización sólo existe cuando hay personas capaces de comunicarse y que están dispuestas a actuar conjuntamente para lograr un objetivo común. Es un conjunto de cargos con reglas y normas de comportamiento que han de respetar todos sus miembros, y así generar el medio que permite la acción de una empresa.

La organización es el acto de disponer y coordinar los recursos disponibles (materiales, humanos y financieros). Funciona mediante normas y bases de datos que han sido dispuestas para estos propósitos. Existen varias escuelas filosóficas que han estudiado la organización como sistema social y como estructura de acción, tales como el estructuralismo y el empirismo. Para desarrollar una teoría de la organización es preciso primero establecer sus leyes o al menos principios teóricos para así continuar elaborando una teoría sobre ellos.

Un camino sería clasificar y mostrar las diferentes formas de organizaciones que han sido más estudiadas, tales como la burocracia como administración o elementos que componen la organización y que igualmente han sido ya muy tratados, tales como el liderazgo formal e informal. Como metodología, esto se llama investigación operativa y en el ámbito de las ciencias sociales es el campo de estudio de la sociología de la organización. Un nuevo uso está emergiendo en las organizaciones: la gestión del conocimiento. Típicamente, la organización está en todas partes, lo que dificulta su definición independiente o sin involucrarse en una aplicación particular.

(Organizacion, 2008) Una organización es un sistema diseñado para alcanzar ciertas metas y objetivos. Estos sistemas pueden, a su vez, estar conformados por otros subsistemas relacionados que cumplen funciones específicas. Podemos referirnos al término organización de empresas, que hace referencia a la estructura organizativa del trabajo en el ámbito empresarial. Existen varios elementos que son claves en esta estructura, como la burocracia, la especialización del empleo, la departamentalización, la cadena de mano, la descentralización y la formalización. La forma en que se organizan las empresas es estudiada por una ciencia administrativa denominada administración de empresas, que estudia la forma en qué se gestionan los recursos y procesos. Esta administración es considerada como la base del funcionamiento de una empresa.

(Organizacion, 2011) Los elementos principales de toda organización son los siguientes:

1. Un objetivo.
2. Elementos personales.
3. La dirección.

La división del trabajo, que es la especialización y cooperación de las fuerzas laborales en diferentes tareas y roles, con el objetivo de mejorar la eficiencia.

2.1.1. Clasificación de las empresas

(Organizacion, 2011) Con fines administrativos, representativos, de resolución o servicios (organismos gubernamentales).

2.1.1.1. Estructura

1. Formal: Estructura planeada que intenta de manera deliberada establecer un patrón de relaciones entre sus componentes, el que conducirá al logro eficaz del objetivo.
2. Informal: Comprende aquellos aspectos del sistema formal pero que surgen espontáneamente en las actividades e interacciones de los participantes.

2.1.1.2. Tamaño

Dentro de las diferentes maneras de clasificación se encuentran las de tamaño, ya sea por la producción, capital, volumen de ventas y principalmente personal ocupado. La más común es la que se basa en el número de empleados:

1. Micro: *0-10 empleados* (Industrial), *0-10 empleados* (comercial), *0-10 empleados* (servicios).
2. Pequeña: *11-50 empleados* (Industrial), *11-30 empleados* (comercial), *11-50 empleados* (servicios).
3. Mediana: *51-250 empleados* (Industrial), *31-100 empleados* (comercial), *51-100 empleados* (servicios).
4. Grande: *251 empleados en adelante* (Industrial), *101 empleados en adelante* (comercial), *101 empleados en adelante* (servicios).
5. Éstas pueden ser: nacionales, extranjeras, multinaciones o globalizadas, así como controladoras, franquicitarias o familiares.

2.1.1.3. Finalidad

Esta clasificación depende del propósito por el que fueron creadas además del origen de las aportaciones a su capital:

1. Privadas: Estas empresas igualmente pueden ser:
2. Nacionales: Inversionistas nacionales.
3. Extranjeras y transnacionales: Los inversionistas son originarios de algún otro país y las utilidades que se generan regresan a los países de origen.
4. Globalizadas: Empresas que tienen presencia en todo el mundo, o sea carácter mundial.
5. Controladoras: El grupo de inversionistas controla diferentes empresas de diversos giros aunque tienen relación entre ellas.
6. Franquicias: Empresas que venden su marca o manera de organización a otros inversionistas.
7. Maquiladoras: Crean bienes para diferentes organizaciones de diversos propietarios que brindan la marca a un cierto producto.
8. Familiares: Los principales socios o directivos de la sociedad pertenecen a una familia.

9. Públicas: El capital le pertenece al Estado y, principalmente su objetivo es satisfacer necesidades de la sociedad o proporcionar servicios a una comunidad.

2.1.1.4. Actividad económica

2.1.1.4.1. Industriales

Produce bienes mediante la extracción o la transformación de materias primas. De éstas se puede hacer otra clasificación en:

1. Extractivas: Explotación de recursos naturales, sin importar si sean renovables o no renovables, por ejemplo las industrias petroleras, mineras, agropecuarias, etc.
2. Manufactureras o de transformación: Se dedican a transformar las materias primas ya sea para crear bienes de consumo (alimentos, calzado, etc) o de producción (materiales, herramientas, productos químicos, etc).

2.1.1.4.2. Comerciales

Son las empresas que actúan como intermediarias entre el productor y el consumidor. Su objetivo es la compra-venta de productos ya fabricados y su distribución. Éstas se clasifican en:

1. Autoservicio: Empresas grandes que venden al consumidor productos para el consumo. Por ejemplo los supermercados, almacenes o tiendas departamentales.
2. Comercializadoras: Se dedican a la venta y distribución de productos de diferentes productores, ya sean nacionales o internacionales.
3. Minoristas: Se dedican a la venta del producto al menudeo.
4. Mayoristas: Hacen grandes ventas a empresas minoristas.

5. Comisionistas: Venden productos que los fabricantes les dan, y por eso reciben alguna comisión.

2.1.1.4.3. Servicios

La finalidad de las empresas de servicios es brindar un servicio con o sin fines de lucro. Por ejemplo: salud, transporte, educación, etc.

Filosofía o valores: Tanto los valores como la filosofía están relacionados con la cultura de la organización, ya que dependiendo de esto pueden ser lucrativas o no lucrativas, por lo tanto se clasifican en:

Tradicionales: Características:

1. Reglas, sistemas y procedimientos estrictos.
2. Jerarquización.
3. Relaciones de autoridad.
4. Mayor importancia al individuo.
5. División de trabajo.
6. Supervisión.
7. Liderazgo autocrático.
8. Castigo.
9. Motivación por incentivos.
10. Centralización.

2.1.1.5. *Orgánicas*

Flexibilidad dentro de la organización

1. Confianza.
2. Colaboración.
3. Intedependencia.
4. Autodirección.
5. Responsabilidad compartida.
6. Autocontrol.
7. Liderazgo innovador.
8. Solución de problemas mediante la conciliación.
9. Motivación.
10. Autorealización.
11. Trabajo en equipo.
12. Descentralización.

2.1.1.6. *Tecnología*

Esta clasificación depende del nivel de tecnificación con el que cuente cada empresa.

1. Alta: Existen procesos automatizados (robotizados) y sistemas integrados de manufactura, además de que no únicamente se enfoca en la producción, sino también al nivel de instalaciones y arquitectura.
2. Mediana: Sólo algunos de sus procesos son automatizados y se divide por partes.
3. Tradicional: Organización con baja inversión en tecnología, aunque sí utilizan algún tipo de maquinaria o equipo básico.
4. Artesanal: Producción manual.

2.1.1.7. Régimen jurídico

Sociedad: Dentro de éstas están las de patronato, cooperativa, anónima, civil y de responsabilidad limitada

1. Asociación
2. Patronato
3. Fundación

2.2. Holismo y sinergia

(Wikipedia, 2016)El holismo (del griego ὅλος [hólos]: "todo", "por entero", "totalidad") es una posición metodológica y epistemológica que postula cómo los sistemas (ya sean físicos, biológicos, sociales, económicos, mentales, lingüísticos, etc.) y sus propiedades, deben ser analizados en su conjunto y no solo a través de las partes que los componen. Pero aún consideradas éstas separadamente, analiza y observa el sistema como un todo integrado y global que en definitiva determina cómo se comportan las partes, mientras que un mero análisis de éstas no puede explicar por completo el funcionamiento del todo.

El holismo considera que el "todo" es un sistema más complejo que una simple suma de sus elementos constituyentes o, en otras palabras, que su naturaleza como ente no es derivable de sus elementos constituyentes. El holismo defiende el sinergismo entre las partes y no la individualidad de cada una. En el campo científico, el reduccionismo es con frecuencia considerado el opuesto del holismo. El reduccionismo científico postula que un sistema complejo puede ser explicado mediante una simple reducción del mismo a las partes que lo componen. Por ejemplo, los procesos biológicos son reducibles a la química, y las leyes de la química son explicadas por la física. Desde una perspectiva holista, por el contrario, los sistemas funcionan como conjuntos y su funcionamiento no puede ser plenamente comprendido si sólo se tienen en cuenta sus partes componentes.

En las ciencias sociales, en especial en la sociología, el opuesto al enfoque holista sería el individualismo metodológico. Un enfoque sociológico holista considera y analiza el comportamiento de los individuos como una consecuencia de la matriz social en la que se encuentran, mientras que el individualismo metodológico privilegia en su análisis la interpretación subjetiva de los hechos sociales. En consecuencia, si bien en principio sigue siendo útil dividir un problema en partes más sencillas para así atacar y resolver cada una de ellas en forma separada e independiente, (acatando lo que se sugiere a través de la locución latina «divide et impera», o sea «divide y reina», «divide y domina», «divide y gana»), este enfoque tiene sus límites, pues si se aplica siempre, lastimosamente habrá relaciones y efectos importantes que quedan afuera, sin explicar, sin comprender, sin solucionar, sin cuantificar, sin describir.

Como adjetivo, holístico u holística significa una concepción basada en la integración total y global frente a un concepto o situación. Holística sería la práctica misma de la filosofía holista. El principio general del holismo fue resumido de forma concisa por Aristóteles en sus escritos sobre metafísica, (después o más allá de la física): «el todo es mayor que la suma de sus partes». Este concepto se puede definir como el tratamiento de un tema o de un problema de tal forma que se consideren todos sus componentes, incluyendo sus relaciones invisibles pero igualmente evidentes o existentes. Esta aproximación se usa como una tercera vía o un nuevo enfoque a un determinado problema o cuestión.

El holismo enfatiza la importancia del todo considerado en su globalidad, lo que es mayor que la suma de las partes y sus interacciones (propiedad de sinergia), y brinda gran importancia a la interdependencia de éstas y a sus variadas interrelaciones.

El holismo trata de presentarse directamente como un axioma para el nuevo planteamiento que se proponga resolver, y a veces no es expuesto como una hipótesis. Éste es su principal problema de validación, al tratarse de verificar si tiene y cumple las propiedades del método científico.

(Wikipedia, 2016) La sinergia comúnmente refleja un fenómeno por el cual actúan en conjunto, varios factores, o varias influencias, observándose así un efecto además del que hubiera podido esperarse operando independientemente, dado por la causalidad a los efectos en cada uno. En estas situaciones, se crea un efecto extra debido a la acción conjunta o solapada, que ninguno de los sistemas hubiera podido generar en caso de accionar aisladamente.

En el lenguaje corriente, el término tiene una connotación positiva, y es utilizado para señalar un resultado más favorable cuando varios (léase muchos) elementos de un sistema o de una organización actúan concertadamente. Más prosaicamente, se entiende que hay sinergia positiva cuando el resultado es superior a la suma de los resultados de cada elemento o de cada parte actuando aisladamente. Esto es resumido muy simplemente con el aforismo uno y uno hacen tres.

En regla general, las consecuencias positivas de una sinergia se refieren a un determinado observador y a su particular punto de vista, sin que este último sea bien precisado. Desde un punto de vista opuesto, las consecuencias de esa sinergia podrían considerarse como negativas. Por ejemplo, un entendimiento cartelario produce generalmente consecuencias favorables a las empresas que forman parte del cartel, lo que suele ser desfavorable para sus clientes

CAPÍTULO TRES GESTION DE PRODUCCION

3.1. Conceptualización, objetivos y diseños típicos

(Gestion de Produccion, 2016) En todas las empresas industriales, aplicar un buen modelo de gestión de producción es la clave para que su negocio llegue rápidamente al éxito. En este tipo de empresas la producción es su componente más importante, por lo que es fundamental que el mismo cuente con los controles y las planificaciones correspondientes que mantengan su desarrollo en un nivel óptimo.

Cuando hablamos de gestión de la producción nos estamos refiriendo al conjunto de herramientas administrativas que se utilizan precisamente, para maximizar los niveles de producción de una empresa que se dedica a comercializar sus propios productos. Y si bien existen varios modelos para poder llevarla a cabo, la gestión de la producción se basa en la planificación, demostración, ejecución y control de diferentes tácticas para poder mejorar las actividades que son desarrolladas en una empresa industrial.

Por lo general la gestión de la producción es evaluada en el departamento de gestión de recursos en una empresa, y la persona encargada de llevarla a cabo suele ser un gestor propiamente calificado para adoptar ese trabajo. Si bien, como dijimos en este artículo, es fundamental que la misma sea llevada correctamente, debemos tener en cuenta que debido a todos los elementos que la rodean, muchas veces resulta bastante difícil poder ejecutar un modelo de gestión de la producción en una manera eficiente, ya que el gestor debe estar pendiente de muchas cosas a la vez.

Es por esto que desde hace ya 30 años, las empresas industriales comenzaron a implementar diferentes sistemas informáticas que lleven registros de toda la información referente a la producción que se lleva a cabo. Una de las características fundamentales que encierra la gestión de la producción es el denominado control de calidad.

Es fundamental para una industria que sus productos sean garantía de una buena calidad ya que esta es la principal razón de atracción de clientes; si un producto o servicio resulta ser de muy mala calidad, lo más probable es que la persona que lo adquirió, nunca más recurra a esa empresa. Además es importante que recordemos, que uno de los objetivos principales en una empresa que industrializa sus propios productos, es satisfacer la necesidad de sus clientes con el fin de obtener los beneficios correspondientes.

3.1.1. Objetivos de la gestión de producción

1. Conseguir que se entreguen los productos pedidos en las cantidades, fecha y calidad requerida
2. Conseguir que estos productos se fabriquen dentro de los costos previstos y estos sean mínimos.
3. Crear un procedimiento que devenga rutinario de forma que se minimicen los roces y conflictos interpersonales e ínter departamentales.

3.1.2. Funciones de la gestión de producción

1. Planificación: Para entregar los productos en los plazos acordados, primero hay que calcular qué recursos y qué cantidad se necesita, a continuación hay que estimar una fecha de ejecución, todo esto se resume en un presupuesto de gasto.
2. Control: Para saber si estamos cumpliendo con el programa y manteniéndonos dentro de los costes, hay que supervisar el comportamiento de existencias, proveedores, mano de obra y máquinas, para lo que hay que establecer unos índices de control relevantes.
3. Seguimiento: Para poder efectuar el control se necesita información, una documentación que se rellene con la información pertinente en el momento oportuno.

3.1.2.1. Diseños Típicos

(Administración y dirección de las empresas, 2016) El diseño del sistema de producción a largo plazo resulta ser una de las decisiones principales, condicionando la gestión de las operaciones, incluso en el corto plazo. En este sentido, la figura 3 recoge las principales decisiones de una y otra categoría.

En el caso de las decisiones a largo plazo resultan ser las siguientes:

Selección y diseño del producto: la empresa, a través de su función de planificación, debe conocer su entorno competitivo y, en consecuencia, su mercado y la demanda que lo caracteriza, de forma que pueda determinar si existen oportunidades o necesidades sin cubrir. Si ello es así, la función de I+D o el departamento de ingeniería deberá estudiar la viabilidad teórica del nuevo producto, utilizando para ello el enfoque del «análisis del valor».

Selección del proceso. La empresa debe decidir, según la factibilidad del producto, en términos de los costes y de los beneficios esperados, cuál será el proceso tecnológico a emplear, dentro de las alternativas conocidas y las propias características del producto. En este tipo de decisión se establecerán las clases de bienes de equipo e instalaciones que se precisan.

Determinación de la capacidad productiva. La empresa tendrá que dimensionar el volumen de producción que el sistema puede alcanzar, capacidad que será definida por la inversión a efectuar en los correspondientes bienes de equipo e instalaciones técnicas, influyendo en la configuración de la correspondiente función de costes, especialmente en lo que respecta a los costes fijos o a los costes indirectos.

Fijación del nivel de inventarios. La empresa, una vez establecida la capacidad productiva, determinará el nivel general de los inventarios que necesita, así como el sistema de control y de pedido para renovar los *stocks* medios y de seguridad que se necesitan por el proceso productivo, según lo que demanden sus características.

Localización y distribución en planta. Las decisiones anteriores llevan a la necesidad de ubicar y de diseñar la planta de transformación (o plantas). Planteamiento que se conoce con la expresión técnica de *lay-out* o forma de distribuir y ambientar los espacios físicos para lograr la máxima productividad y un buen clima laboral en las operaciones de la empresa.

Tareas y puestos. La puesta en práctica del proceso productivo implica un análisis de las actividades en los que se desarrolla, las cuales, a su vez, estarán constituidas por unas tareas o trabajos. El desempeño eficiente de estos requiere de una definición y valoración de puestos, con el consiguiente diseño del sistema de remuneración y, en muchos casos, elaboración de un manual de funciones y reglamento laboral.

De esta manera, el factor humano deberá integrarse en el sistema en los términos que permitan optimizar costes y rendimientos y satisfacer sus expectativas y objetivos.

Calidad. La empresa tendrá que definir un sistema de control de la calidad de la actividad productiva, dentro del enfoque actual de los planes de mejora de calidad total, estableciendo los indicadores, parámetros, estándares y demás elementos de seguimiento.

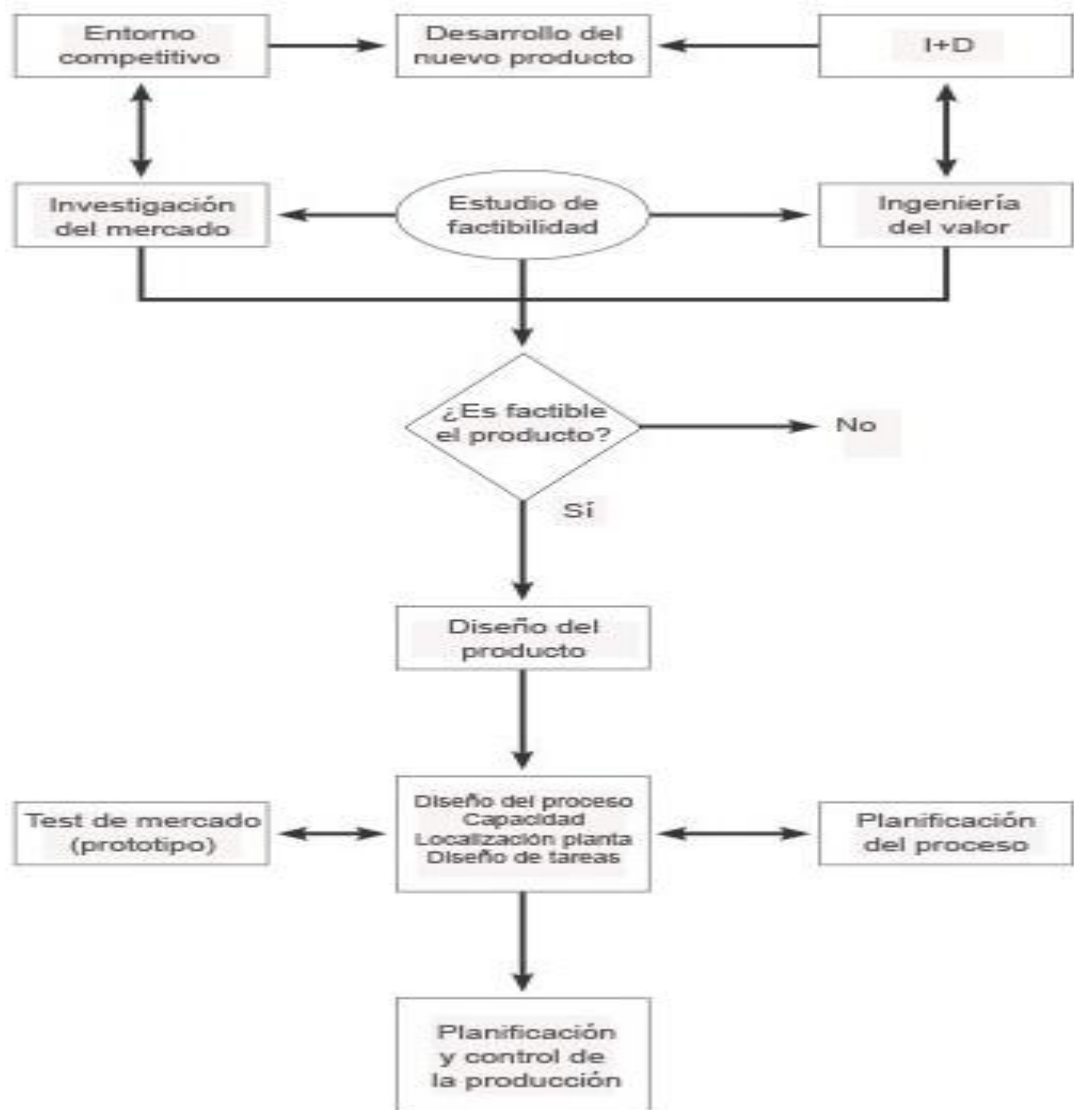
Mantenimiento. Dentro del diseño es fundamental establecer el sistema de prevención de averías, el plan de mantenimiento de los equipos y las instalaciones y, en definitiva, el modelo de renovación de estas inversiones con el fin de mantener la capacidad productiva al máximo nivel planificado.

Tabla 3.1.1. Clases de decisiones de producción		
Clases de decisiones	Decisiones de diseño (a largo plazo)	Decisiones operativas (a corto plazo)
Producto	Selección de productos a fabricar según el estudio del mercado.	Cantidades a producir según la demanda esperada y los inventarios acumulados.
Proceso	Selección del proceso productivo y clases de bienes de equipo.	Análisis de flujos de trabajo.
Capacidad	Determinación de la capacidad productiva e inversión de bienes de equipo e instalaciones técnicas.	Programación de la producción.
		Control de costes.
Inventarios	Fijación del nivel general de inventarios y diseño de su control y conservación.	Control de inventarios.
		Flujos de materiales.
Localización y distribución en planta	Determinación de la localización y distribución física de la planta (<i>lay-out</i>).	Análisis de flujos de trabajo.
Tareas y puestos	Diseño de tareas y puestos de trabajo.	Control de productividad y motivación de la fuerza de trabajo.
	Valoración de puestos y sistemas de remuneración.	
Calidad	Plan de mejora de la calidad.	Control de calidad.
Mantenimiento	Plan de prevención y renovación de equipos.	Control de costes.
		Control de averías.

(Administración y dirección de las empresas, 2016)

De forma más detallada la figura 2 sintetiza las decisiones principales sobre el diseño del producto y del proceso, atendiendo a la muestra de una secuencia lógica. Por otra parte, el marco de decisiones a corto plazo u operativas se concentra en la gestión de tareas de programación, control de costes, inventarios, productividad, control de calidad, mantenimiento e incidencias, etc.

Figura 3.1.2.



Fuente: Bueno (2004)

3.2. Planeamiento y control de la producción

(Grandes Pymes, 2016) La planificación de la producción consiste en definir el volumen y el momento de fabricación de los productos, estableciendo un equilibrio entre la producción y la capacidad a los distintos niveles, en busca de la competitividad deseada. Para ello, se requiere un proceso concatenado de planes que vinculen los distintos niveles jerárquicos de la organización.

La planificación es la función que procura definir, a su vez, la estructura de la organización más adecuada, según las estrategias formuladas, los objetivos planteados y el nivel de cambio del entorno socio – económico. Además debe cumplir con los siguientes principios básicos:

1. Contribución a los objetivos
2. Eficacia de la planificación
3. Generalización de la planificación a todos los niveles y en todas las funciones de la empresa
4. Eficiencia de los planes en términos de consecución del máximo rendimiento de los recursos asignados.
5. Reconocimiento de oportunidades existentes
6. Selección de los objetivos del plan
7. Evaluación de alternativas
8. Selección de alternativas
9. Seguimiento y control del plan

El proceso de planificar, puede tener diferentes significados, en función de los objetivos buscados. De la misma forma que puede establecerse una jerarquización de estos últimos, podemos establecer la jerarquía de los planes. Este proceso de jerarquización es abordado de diferentes formas por los diversos autores, pero a la vez con una amplia coincidencia en las etapas generales del proceso y en la necesidad de que cada una se debe tener presente en el cálculo de las capacidades instaladas.

(Grandes Pymes, 2016) El planeamiento y control de la producción, es la actividad que permite coordinar y conducir todas las operaciones de un proceso productivo, con el objetivo de cumplir con los compromisos asumidos, con los clientes de la empresa.

Si incorporamos el concepto de sistemas, podemos decir que todas las operaciones de un proceso productivo están contenidas dentro de un Sistema de Planeamiento y Control de la Producción.

Un Sistema PCP permite administrar eficientemente el abastecimiento de materiales y la coordinación con los proveedores, la programación y lanzamiento de la fabricación, el manejo del personal y la utilización de la capacidad instalada, el manejo y control de los inventarios de materias primas y productos terminados, y suministra además la información necesaria para poder coordinar las necesidades de los clientes de la empresa.

3.2.1. Tareas básicas de un sistema PCP

1. Planificar las necesidades de capacidad y prever la disponibilidad para seguir los cambios del mercado.
2. Planificar que los materiales se reciban a tiempo y en la cantidad correcta que se necesitan para la producción.
3. Asegurar la utilización apropiada de los equipos y las instalaciones.
4. Mantener inventarios apropiados de materia prima, productos en proceso y productos terminados.
5. Programar las actividades de producción de forma que el personal y los equipos estén trabajando en lo correcto.

6. Controlar que la producción se realice dentro de los estándares de tiempo previstos y con la mejor eficiencia posible.
7. Realizar el seguimiento al material, personal, pedidos de clientes, equipos y otros recursos de la fábrica.
8. Comunicarse con los clientes y proveedores para tratar sobre los aspectos específicos y las relaciones a largo plazo.
9. Proporcionar información a otras áreas de la empresa sobre los aspectos económicos y financieros de las actividades de la fabricación.

En la mayoría de las empresas, un Sistema de PCP, está compuesto por tres etapas, la primera es crear un *Plan Maestro de Producción*, en función de los pronósticos de venta, planes de entrega y órdenes de compra de los clientes. Debemos tener presente que, un Sistema de PCP efectivo puede proporcionar una ventaja competitiva sustancial para una empresa en su mercado.

3.3. Distribución de instalaciones

(Gestiopolis, 2016) Las instalaciones de una organización no solo son el espacio físico donde se localiza, sino también el lugar donde se desenvuelve y se lleva a cabo el proceso productivo de la misma. De ahí lo importante de que cada decisión que sea tomada en cuanto al diseño y distribución de la empresa, sea el adecuado.

El diseño y la distribución de las instalaciones, son decisiones previamente analizadas y posteriormente seleccionadas, que permiten a la organización llegar a sus objetivos.

Eso se debe a que el adecuado diseño y distribución de las instalaciones permite utilizar de manera más eficiente el espacio disponible con que se cuenta, así como facilitar el proceso de manufactura, minimizando inversiones en equipo y tiempo de producción y como consecuencia disminuye los costos en el manejo de los materiales.

Las instalaciones desempeñan un papel más que importante dentro de la organización, no solo albergan a la misma, también la ayudan en el proceso y capacidad productiva de esta.

3.3.1. Diseño de las Instalaciones

LAYOUT es un término de la lengua inglesa. Este concepto puede traducirse como “disposición” o “plan” y tiene un uso en el ámbito tecnológico-industrial. La noción de Layout se utiliza para nombrar el esquema de distribución de los elementos del diseño.

LAYOUT es un paso importante que sirve para establecer una relación física entre actividades. Abarca componentes de diseño y análisis, el diseño final de la distribución de una planta se construirá a partir de un gran número de decisiones previamente estudiadas y seleccionadas.

3.3.1.1. Los objetivos de Layout son:

Minimizar:

1. La inversión en el equipo y en el tiempo total de producción
2. Los costos del manejo de materiales
3. Los tipos de equipo para manejo de materiales
4. Utilizar el espacio existente de la manera más eficiente

5. Proveer seguridad y confort a los empleados
6. Facilitar el proceso de manufactura
7. Facilitar la estructura organizacional

3.3.1.2. Instalaciones

Se entiende por instalaciones industriales al conjunto de medios o recursos necesarios para llevar a cabo los procesos de fabricación y de servicio dentro de una organización.

3.3.1.2.1. La instalación industrial comprende

1. El edificio industrial.
2. Las máquinas o bienes de equipo.

3.3.1.2.2. Las instalaciones específicas

1. Instalaciones de almacenamiento y distribución (gases, líquidos, sólidos).
2. Instalaciones de generación, distribución y transformación eléctrica.
3. Instalaciones de agua (proceso y potabilización).
4. Instalaciones de frío industrial.
5. Instalaciones de climatización.
6. Instalaciones de aire comprimido.
7. Instalaciones de protección contra incendios.
8. Instalaciones de saneamiento.
9. Instalaciones de servicios para el personal (comedores, vestuarios).

Por lo que respecta al conjunto de la instalación en sí, dos aspectos deben considerarse:

1. Su localización geográfica y los medios de comunicación disponibles.
2. La distribución en planta de la instalación.

3.3.2. Distribución de instalaciones

Como sabemos Layout (distribución de instalaciones) engloba una serie de decisiones previamente analizadas y seleccionadas para darle a la organización una distribución funcional para el proceso de producción y a su vez confort de los empleados.

Estas decisiones de distribución toman en cuenta los siguientes aspectos:

1. Cantidad de espacio y distancias a recorrer entre elementos de la distribución.
2. Estimación de la demanda del producto o servicio.
3. Número de operaciones requeridas, magnitud del flujo entre elementos del sistema.
4. Requerimientos de espacio para los elementos de la distribución.
5. Disponibilidad de espacio entre los elementos de la distribución misma.

3.4. Control de calidad de la producción

(Wikipedia, 2016) El control de la producción tiene que establecer medios para una continua evaluación de ciertos factores: la demanda del cliente, la situación de capital, la capacidad productiva, etc.

Esta evaluación deberá tomar en cuenta no solo el estado actual de estos factores sino que deberá también proyectarlo hacia el futuro.

Podemos definir el control de producción, como "la toma de decisiones y acciones que son necesarias para corregir el desarrollo de un proceso, de modo que se apegue al plan trazado".

Una definición más amplia, según el diccionario de términos para el control de la producción y el inventario, sería:

"Función de dirigir o regular el movimiento metódico de los materiales por todo el ciclo de fabricación, desde la requisición de materias primas, hasta la entrega del producto terminado, mediante la transmisión sistemática de instrucciones a los subordinados, según el plan que se utiliza en las instalaciones del modo más económico".

Para lograr el objetivo, la gerencia debe estar al tanto del desarrollo de los trabajos a realizar, el tiempo y la cantidad producida; así como modificar los planes establecidos, respondiendo a situaciones cambiantes.

Preguntas básicas para el control de la producción:

1. ¿Qué es lo que se va a hacer?
2. ¿Quién ha de hacerlo?
3. ¿Cómo?, ¿Dónde?, y ¿Cuándo se va a cumplir?

El control es algo más que planeación: "Control", es la aplicación de varias formas y medios, para asegurar la ejecución del programa de producción deseado.

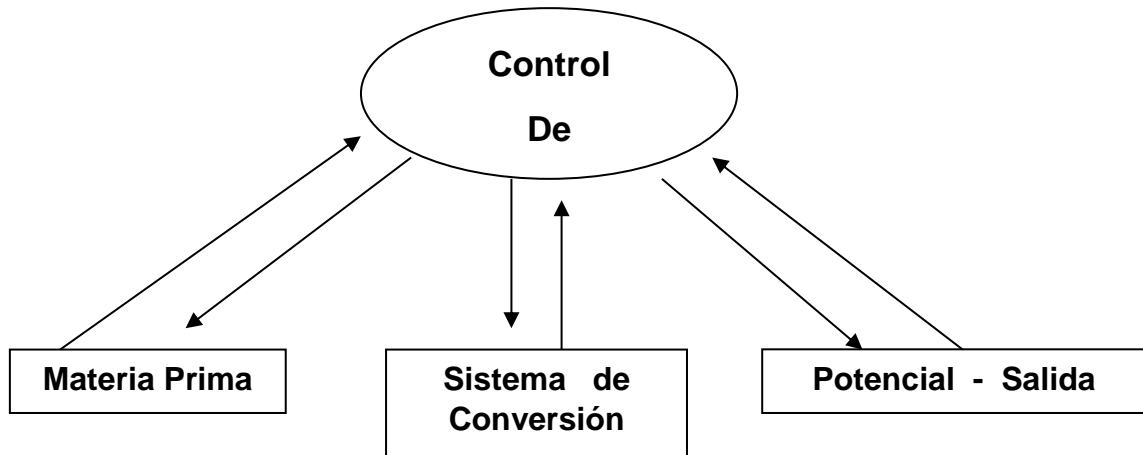
3.4.1. Funciones del control de producción.

1. Pronosticar la demanda del producto, indicando la cantidad en función del tiempo.
2. Comprobar la demanda real, compararla con la planteada y corregir los planes si fuere necesario.
3. Establecer volúmenes económicos de partidas de los artículos que se han de comprar o fabricar.
4. Determinar las necesidades de producción y los niveles de existencias en determinados puntos de la dimensión del tiempo.
5. Comprobar los niveles de existencias, comparándolas con los que se han previsto y revisar los planes de producción si fuere necesario.
6. Elaborar programas detallados de producción y
7. Planear la distribución de productos.

La programación de la producción dentro de la fábrica y la conservación de la existencia constituyen el medio central de la producción.

El proceso de fabricación está constituido por corriente de entrada de materiales que se utilizan en el producto; y la operación que abarca la conversión de la materia prima (empleo, equipo, tiempo, dinero, dirección, etc.) en producto acabado que constituye el potencial de salida.

Figura 3.4.3. Control de materia prima



(Wikipedia, 2016)

3.4.1.1. Planeación de la producción

Es la función de la dirección de la empresa que sistematiza por anticipado los factores de mano de obra, materias primas, maquinaria y equipo, para realizar la fabricación que esté determinada por anticipado, con relación:

1. Utilidades que deseen lograr.
2. Demanda del mercado.
3. Capacidad y facilidades de la planta.
4. Puestos laborales que se crean.

Es la actividad de decidir acerca de los medios que la empresa industrial necesitará para sus futuras operaciones manufactureras y para distribuir esos medios de tal suerte que se fabrique el producto deseado en las cantidades, al menor costo posible.

En concreto, tiene por finalidad vigilar que se logre:

1. Disponer de materias primas y demás elementos de fabricación, en el momento oportuno y en el lugar requerido.
2. Reducir en lo posible, los periodos muertos de la maquinaria y de los obreros.
3. Asegurar que los obreros no trabajan en exceso, ni que estén inactivos.

Planeación de la producción es aquella función de determinar los límites y niveles que deben mantener las operaciones de la industria en el futuro. Un plan de producción adecuado, es una proyección del nivel de producción requerido para una provisión de producción específica, pero no constituye un compromiso que obligue a que los artículos individuales, sean elaborados dentro del plan mencionado.

El plan de producción, crea del marco dentro del cual, funcionarán las técnicas de control de inventario y fijará el monto de pedidos que deben hacerse para alimentar la planta. Un plan de producción, permite cotejar con regularidad el reforzamiento del inventario, contra los niveles predeterminados; pudiendo así, decidir a tiempo por una acción correctiva, si dichos niveles son demasiado altos o demasiado bajos.

3.4.1.2. Programación de la producción

Actividad que consiste en la fijación de planes y horarios de la producción, de acuerdo a la prioridad de la operación por realizar, determinado así su inicio y fin, para lograr el nivel más eficiente. La función principal de la programación de la producción consiste en lograr un movimiento uniforme y rítmico de los productos a través de las etapas de producción.

Se inicia con la especificación de lo que debe hacerse, en función de la planeación de la producción. Incluye la carga de los productos a los centros de producción y el despacho de instrucciones pertinentes a la operación.

El programa de producción es afectado por:

1. Materiales: Para cumplir con las fechas comprometidas para su entrega.
2. Capacidad del personal: Para mantener bajos costos al utilizarlo eficazmente, en ocasiones afecta la fecha de entrega.
3. Capacidad de producción de la maquinaria: Para tener una utilización adecuada de ellas, deben observarse las condiciones ambientales, especificaciones, calidad y cantidad de los materiales, la experiencia y capacidad de las operaciones en aquellas.
4. Sistemas de producción: Realizar un estudio y seleccionar el más adecuado, acorde con las necesidades de la empresa.

La función de la programación de producción tiene como finalidad la siguiente:

1. Prever las pérdidas de tiempo o las sobrecargas entre los centros de producción.
2. Mantener ocupada la mano de obra disponible.
3. Cumplir con los plazos de entrega establecidos.

Existen diversos medios de programación de la producción, entre los que destacan los siguientes:

1. Gráfica de Barras. Muestra las líneas de tendencia.

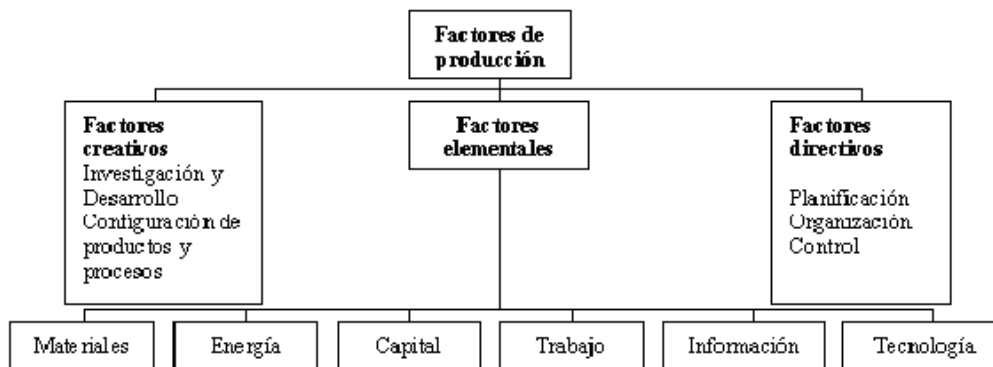
2. Gráfica de Gantt. Se utiliza en la resolución de problemas relativamente pequeños y de poca complejidad.
3. Camino Crítico. Se conoce también como teoría de redes, es un método matemático que permite una secuencia y utilización óptima de los recursos.
4. Pert- Cost. Es una variación del camino crítico, en la cual además de tener como objetivo minimizar el tiempo, se desea lograr el máximo de calidad del trabajo y la reducción mínima de costos.

3.4.2. Factores necesarios para lograr que el control de producción tenga éxito

3.4.2.1. Factores de producción: hay de 3 tipos

1. Creativos: son los factores propios de la ingeniería de diseño y permiten configurar los procesos de producción.
2. Directivos: se centran en la gestión del proceso productivo y pretenden garantizar el buen funcionamiento del sistema.
3. Elementales: son los inputs necesarios para obtener el producto (output). Estos son los materiales, energía.

Figura 3.4.4. Factores de Producción



(Gestion de Produccion, 2016)

CAPITULO CUATRO GESTION COMERCIAL Y MERCADOTECNIA DENTRO DE LAS EMPRESAS

4.1. Conceptualización y objetivos de la gestión comercial

(Mercadotecnia, 2016) En administración el término mercadotecnia o mercadología (en inglés marketing) tiene diversas definiciones. Según Philip Kotler (considerado por algunos el padre de la mercadotecnia moderna), es el proceso social y administrativo por el que los grupos e individuos satisfacen sus necesidades al crear e intercambiar bienes y servicios. También se le ha definido como una filosofía de la dirección que sostiene que la clave para alcanzar los objetivos de la organización reside en identificar las necesidades y deseos del mercado objetivo y adaptarse para ofrecer las satisfacciones deseadas por el mercado de forma más eficiente que la competencia.

La mercadotecnia es también un proceso que comprende la identificación de necesidades y deseos del mercado objetivo, la formulación de objetivos orientados al consumidor, la construcción de estrategias que creen un valor superior, la implantación de relaciones con el consumidor y la retención del valor del consumidor para alcanzar beneficios.

Marketing en español se traduce como mercadotecnia o mercadología; a veces mercadeo, según el contexto. Otros autores también lo traducen como estrategia comercial o como promoción y propaganda. El profesional dedicado a la mercadotecnia se llama mercadólogo.

El objetivo principal de la mercadotecnia es llevar al cliente hasta el límite de la decisión de compra.

Además la mercadotecnia tiene también como objetivo favorecer el intercambio de valor entre dos partes (comprador y vendedor), de manera que ambas resulten beneficiadas. Según Philip Kotler, se entiende por intercambio «el acto de obtener un producto deseado de otra persona». Para que se produzca, es necesario que se den cinco condiciones:

1. Debe haber al menos dos partes.
2. Cada parte debe tener algo que supone valor para la otra.
3. Cada parte debe ser capaz de comunicar y entregar.
4. Cada parte debe ser libre de aceptar o rechazar la oferta.
5. Cada parte debe creer que es apropiado.

Si por algún motivo, alguna de las partes implicadas en el intercambio no queda satisfecha, evitará que se repita de nuevo dicho intercambio.

Es el "conjunto de acciones cuyo objetivo es prever la demanda de bienes y servicios para obtener la máxima eficacia en su comercialización", cabe destacar que la mercadotecnia en nuestros días se ocupa más que cubrir necesidades del ser humano, ofrecerle bienes y servicios que le hagan sentir bien, por ejemplo una necesidad básica sería dormir, para lo que encontramos que la mercadotecnia nos ofrece y vende las ideas de una extensa gama de colchones, bases para el colchón, ropa de cama con diferentes características que, nos hacen sentir el deseo de contar con ellos para sentirnos bien.

Como disciplina de influencias científicas, la mercadotecnia es un conjunto de principios, metodologías y técnicas a través de las cuales se busca conquistar un mercado, colaborar en la obtención de los objetivos de la organización, y satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores o clientes.

El mercadeo es la orientación con la que se administra el mercadeo o la comercialización dentro de una organización. Así mismo, busca fidelizar clientes, mediante herramientas y estrategias; posiciona en la mente del consumidor un producto, o una marca, etc. buscando ser la opción principal y poder llegar al usuario final; el mercadeo parte pues de las necesidades del cliente o consumidor, para diseñar, organizar, ejecutar, y controlar, la función comercializadora o mercadeo de la organización.

El vocablo mercadotecnia se refiere también a una función o área funcional de la organización: el área de la mercadotecnia, área comercial, el departamento de mercadotecnia, etc. Otra forma de definir este concepto es considerar mercadotecnia todo aquello que una empresa puede hacer para ser percibida en el mercado (consumidores finales), con una visión de rentabilidad a corto y a largo plazo.

Una organización que quiere lograr que los consumidores tengan una visión y opinión positivas de ella y de sus productos, debe gestionar el propio producto, su precio, su relación con los clientes, con los proveedores y con sus propios empleados, la propia publicidad en diversos medios y soportes, la presencia en los medios de comunicación (relaciones públicas), etc. Todo eso es parte de la mercadotecnia.

La vida actual sería muy difícil comprender la si no existiera la mercadotecnia. Cuantas veces encontramos la respuesta a nuestros problemas con algún producto que nos anuncian; aunque es cierto que muchas veces las empresas nos venden basura, también es cierto que con los estudios de mercado, pueden generar grandes beneficios facilitando las actividades diarias. El objetivo de la mercadotecnia es identificar las necesidades del consumidor y conceptuarlas, para elaborar un producto y/o servicio que satisfaga las mismas promoviendo el intercambio de los mismos con los clientes, a cambio de una utilidad o beneficio.

La empresa necesita interiorizarse de las características de sus clientes y de las debilidades y fortalezas de sus competidores; para luego, establecer un plan de acción que le permita posicionarse, defenderse y atacar; esto genera un gran beneficio para los consumidores, ya que encuentran una mayor oferta, calidad y un mejor precio por un producto el cual puede terminar por cumplir plenamente las necesidades de las personas

Existen principalmente 4 tipos de valores desde un punto de vista del cliente:

1. Valor esperado
2. Valor percibido
3. Valor de la competencia:
4. Valor deseado.

Otros elementos como la simplificación en la toma de decisión de compra, la lealtad, y la jerarquización de beneficios, han sido incluidos en el desarrollo de la oferta, a través de la creación de propuestas de valor orientadas a configurar productos y servicios que satisfagan óptimamente las necesidades y deseos de los individuos a quienes van dirigidas.

El grado de satisfacción es el estado anímico de bienestar o decepción que se experimenta tras el uso de un bien. Y si bien la satisfacción está vinculada a criterios de comparación y expectativa, donde la percepción sobre la oferta tiene un lugar muy relevante, se ha demostrado que el desempeño real de la oferta en la atención de necesidades, deseos y bienes de orden, tiene un efecto más duradero y sostenible en ella, razón por la cual la mercadotecnia estratégica transita de la simbolización a la configuración de la oferta.

Intercambio: implica la participación de dos o más partes que ceden algo para obtener una cosa a cambio, estos intercambios tienen que ser mutuamente beneficiosos entre la empresa y el cliente, para construir una relación satisfactoria de largo plazo.

4.2. Elementos de gestión comercial

(Mercadotecnia, 2016) La mezcla de la mercadotecnia (en inglés marketing mix) son las herramientas que utiliza la empresa para implantar las estrategias de mercadeo y alcanzar los objetivos establecidos. Estas herramientas son conocidas también como las P del mercadeo.

Muchos autores no llegan a un acuerdo respecto al número de elementos que componen la mezcla. Así por ejemplo Philip Kotler y Gary Armstrong exponen que se trata de cuatro variables mercadológicas; sin embargo, autores más recientes⁷⁸ han adoptado diferentes estructuras teóricas que cambia las cuatro "P" tradicionales (Precio, Distribución ["Place" en inglés], Promoción, y Producto), tomando en cuenta más aspectos como las personas y los procesos, los cuales poseen aspectos íntegramente administrativos, pero forman parte en las decisiones mercadológicas.

Producto: Cualquier bien, servicio, idea, persona, lugar, organización o institución que se ofrezca en un mercado para su adquisición, o uso que satisfaga una necesidad. La política de producto incluye el estudio de 4 elementos fundamentales:

1. La cartera de productos
2. La diferenciación de productos
3. La marca
4. La presentación

Precio: Es el valor de intercambio del producto, determinado por la utilidad o la satisfacción derivada de la compra y el uso o el consumo del producto.

Es el elemento de la mezcla que se fija más a corto plazo y con el que la empresa puede adaptarse rápidamente según la competencia, coste...

Se distingue del resto de los elementos de la mezcla de la mercadotecnia porque es el único que genera ingresos, mientras que los demás elementos generan costes.

Para determinar el precio, la empresa deberá tener en cuenta lo siguiente:

1. Los costes de producción, distribución...
2. El margen que desea obtener.
3. Los elementos del entorno: principalmente la competencia.
4. Las estrategias de mercadotecnia adoptadas.
5. Los objetivos establecidos.

Distribución/Plaza ("Place"): Elemento de la mezcla que utilizamos para conseguir que un producto llegue satisfactoriamente al cliente. Cuatro elementos configuran la política de distribución:

Canales de distribución. Los agentes implicados en el proceso de mover los productos desde el proveedor hasta el consumidor.

Planificación de la distribución. La toma de decisiones para implantar una sistemática de cómo hacer llegar los productos a los consumidores y los agentes que intervienen (mayoristas, minoristas).

Distribución física. Formas de transporte, niveles de stock, almacenes, localización de plantas y agentes utilizados.

Merchandising. Técnicas y acciones que se llevan a cabo en el punto de venta. Consiste en la disposición y la presentación del producto al establecimiento, así como de la publicidad y la promoción en el punto de venta.

Promoción: La comunicación persigue difundir un mensaje y que éste tenga una respuesta del público objetivo al que va destinado. Los objetivos principales de la comunicación son:

1. Comunicar las características del producto.
2. Comunicar los beneficios del producto.
3. Que se recuerde o se compre la marca/producto.

La comunicación no es sólo publicidad. Los diferentes instrumentos que configuran el mix de comunicación son los siguientes:

1. La publicidad.
2. Las relaciones públicas.
3. La venta personal
4. La promoción de ventas.
5. La mercadotecnia directa.

Personas: Una empresa cuenta con personal que atiende a sus clientes. La satisfacción de estos se ve afectada por el buen o mal servicio que reciban de la empresa.

Procesos: Los procesos tienen que ser estructurados correctamente, ya sea que hablemos de un servicio o de la creación de un producto, esto nos llevará a la logística de la empresa para reducir costos y aumentar ganancias.

4.3. El mercado

(Mercadotecnia, 2016) Desde el punto de vista del marketing, el mercado está formado por todos los consumidores o compradores actuales y potenciales de un determinado producto. El proceso de medición es un aspecto fundamental en la investigación de mercados.

La medición de los fenómenos de mercado es esencial para el proceso de suministrar información significativa para la toma de decisiones. Los aspectos que son medidos comúnmente son: el potencial del mercado para un nuevo producto, los compradores de grupos según las características demográficas o psicográficas, las actitudes, percepciones o preferencias de los compradores hacia una nueva marca, o determinar la efectividad de una nueva campaña publicitaria. Para muchos proyectos de investigación, el error de medición puede ser considerablemente mayor que el error muestral.

El hecho de tener una comprensión clara del problema de medición y la forma de controlar este error es un aspecto importante en el diseño de un proyecto eficaz de investigación de mercados. La tarea de seleccionar y diseñar las técnicas de medición es responsabilidad del especialista de investigación. Sin embargo, con frecuencia la persona que toma decisiones debe aprobar las técnicas de medición recomendadas y necesita estar segura de que estas técnicas sean eficaces en el control del error de medición.

El tamaño de un mercado, desde este punto de vista, guarda una estrecha relación con el número de compradores que deberían existir para una determinada oferta. Todos los integrantes del mercado deberían reunir tres características: deseo, renta y posibilidad de acceder al producto.

4.3.1. Segmentación

La segmentación de mercado es el proceso, como su propio nombre indica, de dividir o segmentar un mercado en grupos uniformes más pequeños que tengan características y necesidades semejantes, la segmentación de un mercado se puede dividir de acuerdo a sus características o variables que puedan influir en su comportamiento de compra.

Estos segmentos son grupos homogéneos (por ejemplo, las personas en un segmento son similares en sus actitudes sobre ciertas variables). Debido a esta similitud dentro de cada grupo, es probable que respondan de modo similar a determinadas estrategias de marketing. Es decir, probablemente tendrán las mismas reacciones acerca del marketing mix de un determinado producto, vendido a un determinado precio, distribuido en un modo determinado y promocionado de una forma dada.

La segmentación sirve para determinar los rasgos básicos y generales que tendrá el consumidor del producto, teniendo en cuenta que el mismo no va dirigido para todo público, sino para el público objetivo identificado como Consumer Portrait.

4.3.1.1. Tipos de segmentación

Se han propuesto diversos tipos de segmentación o clasificación de los potenciales clientes en función de diferentes tipos de variables. Una segmentación común consiste en usar los siguientes cinco tipos de variables.

1. Geográfica: Se divide por países, regiones, ciudades, o barrios.
2. Demográfica: Se dividen por edad, etapa del ciclo de vida y por género.
3. Psicográfica: Se divide según la clase social, el estilo de la vida, la personalidad y los gustos.
4. Socioeconómicos: Se divide por el nivel de ingresos, el estilo de vida, etc.
5. Conductual: Se divide de acuerdo a las conductas, beneficios pretendidos, lealtad a la marca y actitud ante el producto.

Las variables utilizadas para segmentación incluyen:

1. Variables geográficas: Región del mundo o del país, tamaño del país, clima, ciudad, región, país.
2. Variables demográficas: Edad, sexo biológico, orientación sexual, tamaño de la familia, ciclo de vida familiar, ingresos familiares, profesión, nivel educativo, estatus socio-económico, religión, nacionalidad, culturas, raza, generación.
3. Variables Psicográficas: personalidad, estilo de vida, valores, actitudes, intereses.
4. Variables conductuales: Búsqueda del beneficio, tasa de utilización del producto, fidelidad a la marca, utilización del producto final, nivel de "listo-para-consumir", unidad de toma de decisión.

Cuando muchas variables se combinan para proporcionar un conocimiento profundo del segmento, se le conoce como segmentación profunda. Cuando se da suficiente información para crear una imagen clara del miembro típico del segmento, se llama perfil del comprador. Una técnica estadística utilizada habitualmente en determinar un perfil es el análisis de grupo (cluster analysis).

Los beneficios de la segmentación de mercados pueden ser: Identificar las necesidades más específicas para los submercados, focalizar mejor la estrategia de marketing, optimizar el uso de los recursos empresariales de marketing, producción, logística, toma de decisiones, hacer publicidad más efectiva, identificar un nicho propio donde no tenga competencia directa, aumentar las posibilidades de crecer rápidamente en segmentos del mercado sin competidores

4.3.1.2. Requisitos para una buena segmentación

1. Homogeneidad en el segmento
2. Heterogeneidad entre segmentos
3. Estabilidad de segmentos.

Si se cumplen estas condiciones se puede garantizar que los clientes dentro de cada segmento exhibirán comportamientos parecidos (homogeneidad intrasegmental), que el comportamiento de diferentes segmentos será diferente (heterogeneidad intersegmental) y que la variación viene explicada en alto grado por las variables que definen el segmento. Finalmente la estabilidad implica que la segmentación basada en estudios en un determinado momento se mantiene más o menos inalterada con el paso del tiempo y sólo serían necesarios cambios menores.

4.4. Posicionamiento

El posicionamiento, en marketing, es una estrategia comercial que pretende conseguir que un producto ocupe un lugar distintivo, relativo a la competencia, en la mente del consumidor. Se entiende el concepto de «producto» de forma amplia: puede tratarse de un elemento físico, intangible, empresa, lugar, partido político, creencia religiosa, persona, etc.

De esta manera, lo que ocurre en el mercado en relación con el producto es consecuencia de lo que ocurre en la subjetividad de cada individuo en el proceso de conocimiento, consideración y uso de la oferta. De allí que el posicionamiento hoy se encuentre estrechamente vinculado al concepto rector de propuesta de valor, que considera el diseño integral de la oferta, a fin de hacer la demanda sostenible en horizontes de tiempo más amplios.

El reposicionamiento consiste en cambiar la posición que el producto o servicio tiene en la mente del cliente, o bien en ocasiones recordar uno que ya había olvidado.

4.4.1. Estrategias de posicionamiento

La capacidad de identificar una oportunidad de posicionamiento es un buen test para conocer las habilidades de un experto en marketing. Las estrategias exitosas de posicionamiento se traducen en la adquisición por parte de un "producto" de una ventaja competitiva. Las bases más comunes para construir una estrategia de posicionamiento de producto son:

1. Posicionamiento sobre soluciones, beneficios o necesidades específicas
2. Posicionamiento sobre el uso determinado de categorías
3. Posicionamiento sobre ocasiones de uso
4. Posicionamiento a través de disociación por tipo de producto

Pero siempre con un enfoque competitivo. La clave es que se trata de una estrategia "en contra de". Más generalmente, existen tres tipos de conceptos de posicionamiento:

4.4.1.1. Posiciones funcionales

1. Resolver problemas
2. Proporcionar beneficios a los consumidores

4.4.1.2. Posiciones simbólicas

1. Incremento de la propia imagen
2. Identificación del ego
3. Pertenencia y significado social
4. Filiación afectiva

4.4.1.3. Posiciones experienciales

1. Proporcionar estimulación sensorial
2. Proporcionar estimulación cognitiva

El objetivo final es lograr una emoción positiva, relacionada con el "producto", que provoque un comportamiento favorable a aceptar lo que se propone (compra, voto, etc.)

El encontrar un posicionamiento se ve facilitado por una técnica gráfica llamada mapeado perceptual, varias técnicas de investigación y técnicas estadísticas como escalado multidimensional, análisis factorial, análisis conjunto y análisis lógico.

Generalmente, el proceso de posicionamiento de producto comprende:

1. Identificar productos competidores
2. Identificar los atributos (también llamados dimensiones) que definen el 'espacio' del producto
3. Recoger información de una muestra de consumidores sobre sus percepciones de los atributos relevantes de cada producto y cada competidor
4. Determinar la cuota de cada producto que ocupa la mente de los consumidores
5. Determinar la localización actual de cada producto en el espacio del producto
6. Determinar las combinaciones favoritas de atributos de quienes constituyen los mercados objetivos (respecto a un vector ideal)
7. Examinar la concordancia entre las posiciones de productos competidores, la posición del producto propio y la posición de un vector ideal
8. Seleccionar la posición óptima para competir

4.5. La conducta del consumidor

El comportamiento del consumidor es el estudio del comportamiento que los consumidores muestran al buscar, comprar, utilizar, evaluar y desechar los productos y servicios que, consideran, satisfarán sus necesidades. El comportamiento del consumidor, como una disciplina del Marketing existe desde los años 60 y se enfoca en la forma que los individuos toman decisiones para gastar sus recursos disponibles (tiempo, dinero y esfuerzo) en artículos relacionados con el consumo.

4.5.1. Origen del comportamiento del consumidor

El estudio del comportamiento del consumidor como una disciplina de marketing por separado comenzó cuando los mercadólogos comprendieron que los consumidores no siempre actuaban o reaccionaban en la forma prevista conforme a la teoría del marketing.

Esto fue durante la década de 1950, cuando la estrategia de marketing evolucionó y se descubrió que se podrían vender más bienes y con mayor facilidad si sólo se producían los artículos de los cuales se hubiera determinado previamente que los consumidores comprarían. Su estudio permite que los mercadólogos entiendan y prevean el comportamiento del consumidor en el mercado, pues no solamente se ocupa de lo que compran, sino también del por qué, cuándo, con quién, cómo y con cuánta frecuencia realizan estas compras.

4.5.2. Una ciencia aplicada interdisciplinaria

El comportamiento del consumidor es interdisciplinario; es decir, se basa en conceptos y teorías sobre el ser humano que han sido desarrollados por científicos de disciplinas tan diversas como psicología, sociología, psicología social, antropología cultural y economía.

Debido a que en la década de los 60s era un campo de estudio relativamente nuevo, puesto que no se contaba con antecedentes o elementos de investigación propia, los teóricos del marketing tomaron con mucha liberalidad los conceptos desarrollados en otras disciplinas científicas, como la psicología (el estudio del individuo), la sociología (el estudio de grupos), la psicología social (el estudio de la forma en que se desenvuelve el individuo en grupos), la antropología (la influencia de la sociedad sobre el individuo) y la economía, para establecer las bases de esta nueva área del marketing.

4.5.3. Características

Suceden de manera espontánea y repentina, y varían según la persona y el ámbito cultural en que viven.

Para ser útil, la compañía debe identificar qué quiere y necesita el mercado meta y satisfacer las necesidades mejor que la competencia. Es necesario la planeación y ejecución de actividades y estrategias para facilitar intercambios y satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores. Uno de los principios básicos es que se debe entender al consumidor para poder atenderlo.

Las decisiones de compra que son tomadas afectan la demanda de materias primas básicas, transporte, producción y servicios bancarios; influyen estas decisiones en el empleo de los trabajadores y en el despliegue de recursos, en el éxito o en el fracaso de cualquier empresa.

4.5.4. Tipos de consumidores

El estudio de los consumidores lleva a la diferenciación de dos principales tipos de consumidor, que conllevan diferentes actitudes, motivaciones y percepciones. Estos son:

1. Consumidor personal. Aquél que compra (o consume) los bienes y los servicios con la finalidad de satisfacer los deseos o necesidades de sí mismo.
2. Consumidor organizacional. El que compra para una organización entera, como son instituciones o empresas.

Es importante y relevante tener esto en cuenta dado que necesitan adquirir diferentes cantidades, con características más o menos específicas y a diferentes costos, en los cuales también pueden aplicar de mayoreo y menudeo lo cual resulta decisivo para el consumidor en cuestión.

Es siempre importante destacar las variables que pueden influir en la toma de decisiones del consumidor. Esas variables se pueden estructurar en 2 grandes grupos: 1.- Influencias personales (motivaciones, creencias, personalidad) y 2.- Influencias sociales (cultura, perfil sociodemográfico, clase social, y grupos de referencia).

La personalidad es uno de los grandes factores que determinan el comportamiento del consumidor. La personalidad es un constructo que nos diferencia en el mismo grado que puede ser el hecho de ser hombre o mujer. Una de los grandes modelos para entender el comportamiento del consumidor basándonos en la personalidad es el cubo NORISO. El cubo NORISO define 8 segmentos del consumidor dirigidos por 3 dimensiones (Novedad, Riesgo, Recompensa Social).

El modelo disecciona el comportamiento del consumidor y describe las motivaciones más intrínsecas de cada uno de los segmentos. Para el segmento "Apasionados" el motivo que guía todas sus decisiones es la búsqueda de la atención de los demás, mientras que por ejemplo la motivación de los "Metódicos" es la estabilidad y el orden.

4.6. Gestión de la mercadotecnia

Al inicio de cualquier empresa, la máxima dirección de esta, encargada de dirigirla, establece diversas interrogantes propias de los procesos inherentes a la producción. Dentro de las principales cuestiones planteadas se encuentran. ¿Qué actividades se van a realizar? ¿Cómo hacerlas? ¿Quién las llevará a cabo? así como ¿Qué materiales se van a utilizar?

Dejando de lado las cuestiones imprescindibles relacionadas con la opinión de lo que desea el cliente que recibirá el producto final, por lo que siempre se debe de tener en cuenta hacia qué tipo de consumidor se destinará el producto, que expectativas se crean y hasta qué punto se pueden complacer los deseos personales de cada cliente.

A través de los años dentro de las organizaciones suceden cambios que crean nuevas interrogantes derivadas de problemas como incumplimientos de los planes trazados, y a través de que herramientas se puede lograr una recuperación, por lo que esto genera nuevos desafíos en los cuales la dirección de la organización deberá tomar decisiones encaminadas a fortalecer las relaciones comerciales con sus clientes, donde entra a jugar un papel primordial el marketing como herramienta básica para conocer tanto las pretensiones de los clientes, como las fortalezas con las que se cuenta. Cada organización deberá tener presente la utilización del marketing y su aplicación desde el inicio de sus actividades y en la confección de nuevos procesos y estrategias.

Varios han sido los autores que desde diversos puntos de vista han desarrollado el concepto de mercadotecnia, independientemente del alcance y las posiciones que se adoptan prevalece una característica fundamental y es que se presenta al cliente y sus necesidades como punto de partida del estudio.

La gestión de la mercadotecnia por su característica de ser aplicable a cualquier empresa independientemente de su tamaño, alcance o tipo de producto que ofrece debe verse más como una necesidad que como una herramienta a utilizar, siempre en constante cambio y evolución, contribuyendo al cumplimiento de los objetos sociales sean cuales fueren estos.

De forma analítica, desde una óptica empresarial puede definirse como función, ideología, herramienta o técnica en el desarrollo de los procesos administrativos enfocados principalmente hacia los clientes.

Según Philip Kotler la mercadotecnia es "el proceso social y administrativo por el cual los grupos e individuos satisfacen sus necesidades al crear e intercambiar bienes y servicios" (Kotler, 2002). Por su parte Lambin, J.J. al llamarlo "un proceso social, orientado hacia la satisfacción de las necesidades y deseos de individuos y organizaciones, para la creación y el intercambio voluntario y competitivo de productos y servicios generadores de utilidades". Por lo cual constituye imprescindible el conocimiento en particular de las necesidades de los clientes estableciendo un estrecho vínculo con las instituciones comerciales.

(Monografias, 2016) Y desde esta arista Kotler también sostiene que "el concepto de mercadotecnia es una orientación administrativa que sostiene que la tarea fundamental de la organización es determinar las necesidades y deseos de los mercados meta y adaptar a la organización para entregar las satisfacciones deseadas de modo más efectivo y eficiente que los competidores".

La intención de la mercadotecnia no es solamente la gestión de promoción y ventas sino mucho más abarcadora, su verdadera función comienza con la idealización del producto en sí, continua con el consumo por parte del cliente que lo adquiere y no termina sino hasta que se alcanzan los resultados esperados, tanto en los niveles de ventas planificados como en la satisfacción del cliente.

(Monografias, 2016) Por lo que se puede decir que la función de la mercadotecnia se encuentra presente en todos los aspectos relacionados con la producción, promoción, venta y respuesta final de los clientes como afirma Peter Druker, "... siempre habrá necesidad de algún tipo de venta, pero el objetivo del marketing es hacer la venta superflua, es conocer y comprender al cliente tan bien que el producto o servicio se ajuste perfectamente a sus necesidades".

(Monografías, 2016) Pensar en una correcta aplicación de la mercadotecnia, constituye establecer sus bases como políticas ideológicas, modos de actuación o posturas a asumir en la comercialización de los productos y servicios. Si la organización cree en si misma transmitirá esta confianza a sus clientes los cuales constituye su razón de ser, como expresara Luis Barreiro Pousa: "La mercadotecnia es, ante todo, un enfoque hacia el cliente y de ahí una actitud gerencial que organiza y regula todas las acciones de la empresa, y solo después constituye un conjunto de técnicas y procedimientos que permiten lograr la participación en el mercado y el posicionamiento".

Por su parte, es también de quienes la ven como "un sistema total de actividades mercantiles cuya finalidad es planear, fijar precios, promocionar y distribuir productos, servicios e ideas que satisfacen necesidades entre los mercados meta, a fin de alcanzar los objetivos de la organización"; con un mayor peso en el ejercicio interno, con énfasis en los componentes que provocan una mayor trascendencia logrado mantener la eficacia y eficiencia de la organización.

La constante transformación industrial ha traído consigo también la modernización y desarrollo de las herramientas a utilizar para conseguir un mejor desarrollo con fines de mercadeo. Constituye una permanente necesidad seguir ocupando un alto nivel competitivo, lo cual ha contribuido a mejorar la capacidad de adaptación a los nuevos contornos que nos ofrece el mercado, así como un mejor desempeño en nuevas y mejores técnicas y maneras de vender nuestro productos, logrado así una mejor adaptación al cambio.

Según Altisen "la capacidad de gestión radica entonces, en la programación del progreso" (Altisen, 1995), lo cual resulta muy acertado teniendo en cuenta que de una correcta planificación estratégica se deriva el éxito de cualquier empresa, y el éxito se vuelve más posible si se incluye la mercadotecnia como una herramienta más viable para conocer las necesidades siempre cambiantes del entorno social.

(Monografias, 2016) La realización de una correcta gestión de mercadotecnia consiste en un tema de delicada complejidad, en la medida de lo eficaces que logremos ser dependerá la capacidad de hacerse sentir entre los clientes y así escoger mejor nuestras ofertas de forma tal que cumplir todas las expectativas creadas alrededor de nuestros productos sea la principal premisa de la organización. Tal como afirmo Kotler: "es el arte y la ciencia de elegir mercados y lograr mantener y aumentar el número de consumidores mediante la creación, entrega y comunicación de un valor añadido superior para el cliente".

La función de la mercadotecnia como instrumento de gestión "es una filosofía que permite alcanzar un determinado nivel de intercambio con un público objetivo definido" (Kotler, 2000). Por lo que las empresas deben de asumir la forma más adecuada de establecer sus metas a seguir, siempre planteándose nuevos métodos y enfoques de vanguardia que trasformen los ya establecidos hasta ahora.

CAPÍTULO CINCO GESTION DEL TALENTO HUMANO

5.1. ¿Qué es la gestión del talento humano?

(Monografias, 2016) "La disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado".

Como fácilmente puede apreciarse, el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano esta dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario, se detendrá. De aquí a que toda organización debe prestar primordial atención a su personal, (talento humano).

En la práctica, la administración se efectúa a través del proceso administrativo: planear, ejecutar y controlar.

La organización, para lograr sus objetivos requiere de una serie de recursos, estos son elementos que, administrados correctamente, le permitirán o le facilitarán alcanzar sus objetivos. Existen tres tipos de recursos:

1. Recursos materiales: aquí quedan comprendidos el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, etc.
2. Recursos técnicos: bajo este rubro se listan los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.

3. Talento humano: No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.

5.1.1. Importancia de la administración del talento humano

No hay duda de que muchos trabajadores por lo general están insatisfechos con el empleo actual o con el clima organizacional imperante en un momento determinado y eso se ha convertido en una preocupación para muchos gerentes. Tomando en consideración los cambios que ocurren en la fuerza de trabajo, estos problemas se volverán más importantes con el paso del tiempo.

Todos los gerentes deben actuar como personas claves en el uso de técnicas y conceptos de administración de personal para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo. Pero aquí nos detenemos para hacernos una pregunta: ¿Pueden las técnicas de administración del talento humano impactar realmente en los resultados de una compañía? La respuesta es un "SI" definitivo.

En el caso de una organización, la productividad es el problema al que se enfrenta y el personal es una parte decisiva de la solución. Las técnicas de la administración de personal, aplicadas tanto por los departamentos de administración de personal como por los gerentes de línea, ya han tenido un gran impacto en la productividad y el desempeño.

Aun cuando los activos financieros, del equipamiento y de planta son recursos necesarios para la organización, los empleados - el talento humano - tienen una importancia sumamente considerable. El talento humano proporciona la chispa creativa en cualquier organización. La gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos. El trabajo del director de talento humano es influir en esta relación entre una organización y sus empleados.

"La dirección del talento humano es una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados que influye en la eficacia de éstos y de las organizaciones"

En la actualidad los empleados tienen expectativas diferentes acerca del trabajo que desean desempeñar. Algunos empleados desean colaborar en la dirección de sus puestos de trabajo, y quieren participar en las ganancias financieras obtenidas por su organización. Otros cuentan con tan pocas habilidades de mercado que los empresarios deben rediseñar los puestos de trabajo y ofrecer una amplia formación antes de contratar. Así mismo, están cambiando los índices de población y la fuerza laboral.

(Wikipedia, 2016) La gestión del talento es un proceso para incorporar nuevos talentos o empleados de valor en la empresa además de que busca retener y desarrollar el recurso humano que existe en la propia empresa. Busca que las empresas tengan un mayor número de empleados de alto potencial que aumenten el valor de la empresa. También se le conoce como gestión del capital humano.

El hecho de conseguir o retener talentos para la empresa es una estrategia sobre todo de las empresas más competitivas y que buscan crecer por medio de los recursos humanos que desempeñan un papel importante de la empresa y aumentan su valor. Una empresa con talentos es una empresa más competitiva y dispuesta a enfrentarse a otras situaciones.

Anteriormente las empresas no se preocupaban ni de los recursos humanos ni de la gestión del talento por considerarlo un aspecto secundario, sin embargo ahora es una situación muy importante para las empresas que empiezan a reconocer la importancia del capital humano para ser más competitivas, por eso desde los años 90 muchas empresas empiezan a valorar la gestión del talento.

Las empresas para gestionar el talento crean planes de administración y gestión del talento con una serie de medidas entre las que se encuentran:

1. Atraer, reclutar y buscar candidatos cualificados para los puestos vacantes en la empresa
2. Definir y administrar sueldos competitivos para los empleados
3. Ofrecer procesos que mejoran el desempeño de los empleados
4. Crear programas de retención de los empleados
5. Crear un programa de traslados y ascensos a las personas más capacitadas
6. Ofrecer oportunidades de desarrollo y capacitación para los empleados

Las empresas tienen que crear planes para conseguir y retener los talentos de la empresa de manera que no se cree una fuga de cerebros de las personas más válidas a empresas de la competencia.

Muchas empresas incluso ponen a disposición de la empresa cuestiones y procesos con el objetivo de conseguir que los talentos se encuentren a gusto con la empresa. Existen muchas cuestiones interesantes basadas en la gestión del talento.

El talento también tiene que ver con el liderazgo aunque no necesariamente una persona talentosa tiene por qué ser una persona con capacidades para ser líder. Existe cierta polémica sobre si el talento se hace o se nace, como otras capacidades, y si bien es cierto que el talento puede adquirirse en parte, la verdad es que las personas con talento tienen innata esta característica.

Ahora las empresas empiezan a reconocer el valor de los talentos y tienen que tomar medidas para que se contraten, se desarrollen y se queden en la empresa por el papel importante que pueden adquirir dentro de la propia empresa, ya que el rendimiento general de la empresa tiende a ser superior cuando se realiza por personas más capacitadas.

5.2. Estructura del órgano de gestión del talento humano

(Idalberto, 2012) Tradicionalmente, los órganos de ARH se estructuraban dentro del esquema de departamentalización funcional que predominaba en las empresas. La estructura funcional privilegia la especialización de cada órgano y la cooperación intradepartamental, pero produce consecuencias indeseables como el predominio de objetos parciales (los objetivos departamentales se vuelven más importantes que los objetivos generales y organizacionales), cada división reúne profesionales especializados en sus funciones específicas.

Ahora se hace énfasis en juntar y no en separar. El foco no está ya en las tareas, sino en los procesos, no en los medios, sino en los fines y resultados, no en cargos individuales, separados y aislados, sino en el trabajo conjunto realizado en equipos autónomos y multidisciplinarios. Influencias ambientales externas: Leyes y reglamentos, sindicatos, condiciones económicas, competitividad, condiciones sociales y culturales. Influencias ambientales internas: Misión organizacional, Visión, objetivos y estrategias, cultura organizacional, naturaleza de las tareas, estilo de liderazgo.

5.3. Principales procesos de gestión del talento humano

(Idalberto, 2012) Admisión de personas: ¿Quién debe trabajar en la organización? Reclutamiento de personal, selección de personal.

1. Aplicación de personas: ¿Qué deberán hacer las personas? Diseño de cargos, Evaluación del desempeño.
2. Compensación de personas: ¿Cómo compensar a las personas? Compensación y remuneración, beneficios y servicios.
3. Desarrollo de las personas: ¿Cómo desarrollar a las personas? Capacitación y desarrollo, programas de cambios, programas de comunicación. Retención de personas: ¿Cómo retener a las personas en el trabajo? Capacitación y desarrollo, programas de cambio, programas de comunicación.
4. Monitoreo de personas: ¿Cómo saber lo que hacen y lo que son? Sistemas de información gerencial, bases de datos.

5.4. El capital intelectual es el activo más valioso

(Idalberto, 2012) La razón es que en la actualidad los principales componentes de costo de un producto son I&D (Investigación y Desarrollo), activos inteligentes y servicios. El capital intelectual, activo intangible que incluye habilidad, experiencia, conocimiento e información.

El capital, esta en el cerebro y no en el bolsillo del patrón. La nueva realidad indica que la mayoría de los bienes más valiosos de las organizaciones exitosas es intangible, así como la habilidad organizacional.

Las personas y las organizaciones están preocupadas por el alto índice de desempleo. Este es solo la punta de un iceberg que oculta un fenómeno menos visible aunque más grave: la erosión del coeficiente de empleabilidad de quienes están ocupados, el desarrollo de los conocimientos y las habilidades es el mejor antídoto contra el desempleo y la precariedad. En un ambiente de hipercompetitividad, solo sobrevivirán las empresas ágiles y capaces de anticipar los cambios para inclinar a su favor el factor sorpresa.

La única ventaja competitiva y auto sostenible, son los activos humanos, en consecuencia, solo sobrevivirán las empresas que consideren que el trabajo humano no solo son brazos y músculos, sino también el desarrollo de la mente y la emoción. Cada vez mas el conocimiento constituye un punto de apoyo para la supervivencia de los individuos, de las sociedades y de las empresas.

Existe un principio básico en la ARH: administrar personas es una responsabilidad de línea y una función de staff. ¿Qué significa esto? Muy sencillo: quien debe administrar las personas es el propio gerente o supervisor, al cual esta subordinadas.

El tiene la responsabilidad lineal y directa de la conducción de sus subordinados. Por esta razón, existe el principio de unidad de mando: cada persona debe tener uno y solo un gerente. Para que el gerente pueda asumir con plena autonomía esta responsabilidad de administrar a su personal, debe recibir asesoría y consultoría del órgano de ARH, que le proporciona los medios y servicios de apoyo.

En consecuencia, administrar personas es una responsabilidad de cada gerente, que a su vez debe recibir orientación del staff respecto de las políticas y procedimientos adoptados por la organización.

El concepto básico de que administrar personas es responsabilidad de línea y función de staff es fundamental porque las empresas siempre enfrentaran el problema del grado relativo de centralización y descentralización de sus áreas de actividades. En el área de RH siempre predomino la fuerte tendencia hacia la centralización y concentración de la prestación de servicios a las demás áreas empresariales.

La actividad prestadora se servicios del staff prevalecía sobre la responsabilidad de línea de los gerentes de la empresa, de modo que el staff tomaba las decisiones características de la línea. La centralización predominaba sobre la descentralización.

En la actualidad, nuestro concepto central está volviéndose un necesidad imperiosa para la supervivencia de las empresa, y ya es una realidad en las mas promisorias y exitosas donde este concepto central viene implementándose con fuerza, así el balance de las fuerzas esta inclinándose con rapidez hacia la descentralización y desmonopolización de las decisiones y acciones relacionadas con las personas.

Gradualmente , el área de ARH esta dejando de ser la restadora de servicios especializados de recursos humanos, abandonando paulatinamente sus operaciones burocráticas y esta transformándose cada vez mas en un área de consultoría interna para preparar y orientar a los gerentes de nivel medio para enfrentarla nueva realidad.

Estos se convierten en los nuevos gestores de las personas dentro de las empresas, lo cual significa que las decisiones y las acciones relacionadas e las personas pasan a la competencia de los gerentes y ya no son exclusividad del área de ARH.

En realidad, las tareas de ARH cambiaron con los tiempos. Son desempeñadas por dos grupos: por un lado los especialistas en RH, y por otro, los gerentes de línea (gerentes, supervisores, etc.) involucrados directamente en las actividades de RH, por ser responsables de la actuación de sus subordinados. Así como el gerente de línea es responsable si la maquina falla y se detiene la producción, también debe velar por la capacitación, el desempeño y la satisfacción de los subordinados.

Cuando los dos bandos, son gerentes de línea y especialistas de RH, toman decisiones sobre personas, generalmente se presentan conflictos. El conflicto se genera porque los gerentes de línea y los especialistas de RH no se ponen de acuerdo sobre quien tiene autoridad para tomar decisiones sobre personas o porque tienen diferentes orientaciones al respecto. Los conflictos entre línea y staff ya son tradicionales. El especialista de staff esta preocupado por sus funciones básicas de consultoría, conserjería e información, y no por su especialidad. El especialista no tiene autoridad directa sobre el gerente de línea, pero este si tiene autoridad para tomar decisiones relacionadas con sus operaciones y sus subordinados.

En las organizaciones no siempre existe distinción clara entre línea y staff. El conflicto entre especialistas de RH y gerentes de línea es más crítico cuando las decisiones exigen un trabajo conjunto en asuntos como disciplina, condiciones de trabajo, transferencias, promociones y planeación personal.

CONCLUSIONES

La implementación de una buena gestión dentro de las organizaciones conlleva a una excelente planeación y cumplimiento de metas dentro de las empresas. Con el desarrollo de este trabajo documental, hemos llegado a las siguientes conclusiones:

Las organizaciones se desarrollan mediante su estructura, éstas utilizan la gestión empresarial como una herramienta fundamental para su evolución, y a su vez le permite a cada organización analizar su entorno para poder desenvolverse en el, lo que conlleva a una mejor optimización.

La gestión empresarial es indispensable para la comprensión de toda una organización como tal, permite ver desde una perspectiva mas amplia y completa el funcionamiento de una organización, conocer su definición, sus características y clasificación, y principalmente su funcionamiento, desde la división del trabajo, hasta los procesos organizacionales que se llevan a cabo.

Sin una adecuada aplicación de la gestión empresarial, no se podría tener eficiencia en los procesos de producción, ya que la gestión debe acompañar cada fase al momento de producir, llevando a cabo una planeación específica que permita el control en cada uno de los procesos que implique.

Las empresas necesitan tener buenas estrategias para competir en el mercado, y la gestión comercial es una herramienta que no solo le permite a una organización conocer todos los factores que presenta el mercado al que va a dirigirse, sino que también le brinda los elementos que necesita para elaborar un decuado plan de marketing que le permita desarrollarse de manera exitosa.

El elemento humano es el recurso mas importante de cualquier organización, porque este elemento es el que lleva a cabo todas las funciones, controles, y tomas de decisiones que permiten que una empresa llegue al éxito cumpliendo todas sus metas y objetivos establecidos, y para esto se necesita contar con un personal altamente capacitado. La gestión del talento humano se encarga de la administración del personal, desde la selección, hasta la capacitación de cada puesto, y velar por el bienestar de cada miembro en la organización.

BIBLIOGRAFIA

Administracion y direccion de las empresas. (2016). Recuperado el 10 de Febrero de 2016, de <http://blogs.udima.es/administracion-y-direccion-de-empresas/libros/introduccion-a-la-organizacion-de-empresas-2/unidad-didactica-5-el-sistema-de-produccion-de-la-empresa/2-clases-de-sistemas-de-produccion-diseno-del-proceso/>

Dominguez. (2005). *Introduccion a la Gestion Empresarial.* En Dominguez.

Gestion. (02 de Febrero de 2016). Recuperado el 02 de Febrero de 2016, de www.wikipedia.com

Gestion de Produccion. (2016). Recuperado el 10 de Febrero de 2016, de <http://www.gestionyadministracion.com/empresas/gestion-de-la-produccion.html>

Gestiopolis. (2016). Recuperado el 02 de Febrero de 2016, de www.Gestiopolis.com

Grandes Pymes. (2016). Recuperado el 14 de Febrero de 2016, de <http://www.grandespymes.com.ar/2011/01/21/que-es-la-planificacion-de-la-produccion/>

Idalberto, C. (2012). *Gestion del Talento Humano.* En C. Idalberto, *Gestion del Talento Humano* (págs. 7-60). Ricardo A. del Bosque.

Mercadotecnia. (2016). Recuperado el 18 de Febrero de 2016, de www.mercadotecnia.com

Monografias. (2016). Recuperado el 22 de Febrero de 2016, de www.monografias.com

Organizacion. (2011). Recuperado el 08 de Febrero de 2016, de www.organización.com

Organizacion. (2008). *Organizacion.* Recuperado el 2016, de www.Organizacion.com

Wikipedia. (2016). Recuperado el 02 de Febrero de 2016, de www.holismo.com

Wikipedia. (2016). Recuperado el 02 de Febrero de 2016, de www.sinergia.com