



**UNIREMINGTON®**  
CORPORACIÓN UNIVERSITARIA REMINGTON  
RES. 2661 MEN JUNIO 21 DE 1996

**GESTION EMPRESARIAL**  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

Vicerrectoría de Educación a Distancia y Virtual

2015



El módulo de estudio de la asignatura GESTION EMPRESARIAL es propiedad de la Corporación Universitaria Remington. Las imágenes fueron tomadas de diferentes fuentes que se relacionan en los derechos de autor y las citas en la bibliografía. El contenido del módulo está protegido por las leyes de derechos de autor que rigen al país.

Este material tiene fines educativos y no puede usarse con propósitos económicos o comerciales.

#### AUTOR

---

##### YEIM DUFRANNY NARVAEZ VARGAS

Magister en Administración de Empresas. Universidad del Valle, Cali (Valle) abril de 2009. Administradora de Empresas. Universidad Surcolombiana, Neiva (Huila), agosto de 2001. Docente Universitaria: Universidad de la Amazonia, a partir del agosto del 2002 hasta diciembre de 2013, orientando las asignaturas de Elementos de Administración, Gerencia del Talento Humano, Proceso Administrativo, Teorías de la Organización, Teorías Contemporáneas, Administración del Recurso Humano, Política de Empresas, Epistemología, Introducción a la Administración. Uniremington Corporación Universitaria, a partir de enero de 2014, orientando las asignaturas de Organizaciones, Gestión del Talento Humano, Control Gerencial, Fundamentos de Administración. Funcionaria Pública: Corporación para el Desarrollo Sostenible Corpoamazonia, a partir del mayo de 2003 hasta enero de 2014, como profesional de apoyo en el área de Licenciamiento Ambiental

[yeimnarvaez@yahoo.com](mailto:yeimnarvaez@yahoo.com)

**Nota:** el autor certificó (de manera verbal o escrita) No haber incurrido en fraude científico, plagio o vicios de autoría; en caso contrario eximió de toda responsabilidad a la Corporación Universitaria Remington, y se declaró como el único responsable.

#### RESPONSABLES

---

##### Hernán Alberto Cuervo Colorado

Decano de la Facultad de Ciencias Empresariales

[hcuervo@uniremington.edu.co](mailto:hcuervo@uniremington.edu.co)

##### Eduardo Alfredo Castillo Builes

Vicerrector modalidad distancia y virtual

[ecastillo@uniremington.edu.co](mailto:ecastillo@uniremington.edu.co)

##### Francisco Javier Álvarez Gómez

Coordinador CUR-Virtual

[falvarez@uniremington.edu.co](mailto:falvarez@uniremington.edu.co)

#### GRUPO DE APOYO

---

Personal de la Unidad CUR-Virtual  
EDICIÓN Y MONTAJE

Primera versión. Febrero de 2011.  
Segunda versión. Marzo de 2012  
Tercera versión. Enero de 2016

#### Derechos Reservados



Esta obra es publicada bajo la licencia Creative Commons.  
Reconocimiento-No Comercial-Compartir Igual 2.5 Colombia.

## TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
1 MAPA DE LA ASIGNATURA .....	7
UNIDAD 1 CONCEPTO E INTRODUCCION AL CONTEXTO EMPRESARIAL.....	8
1.1 RELACIÓN DE CONCEPTOS.....	11
1.2 OBJETIVO GENERAL .....	15
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	15
1.4 Tema 1 CONCEPTOS BASICOS DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL .....	15
1.4.1 ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE .....	18
1.4.2 ORGANIZACIÓN .....	19
1.4.3 CLASIFICACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES .....	20
1.4.4 Gestión empresarial .....	21
1.4.5 TALLER DE APRENDIZAJE .....	22
1.4.6 <b>Responda:</b> .....	22
1.5 Tema 2 LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL Y SU ENTORNO .....	23
1.5.1 AREAS DE LA EMPRESA.....	24
1.5.2 Taller de aprendizaje .....	25
1.5.3 Ambiente de la empresa .....	26
1.5.4 AMBIENTE GENERAL.....	27
1.5.5 AMBIENTE ESPECÍFICO O TAREA .....	28
1.5.6 AMBIENTE GENERAL.....	28
1.5.7 AMBIENTE ESPECÍFICO O TAREA .....	29
1.5.8 TALLER DE ENTRENAMIENTO .....	29

1.5.9	Taller de aprendizaje .....	31
1.5.10	CARACTERÍSTICAS DEL AMBIENTE.....	31
1.6	Tema 3 ENFOQUE SISTEMICO EMPRESARIAL.....	32
1.6.1	TEORIA DE SISTEMA.....	32
1.6.2	Taller de entrenamiento:.....	33
1.6.3	PARÁMETROS DE LOS SISTEMAS .....	35
1.6.4	LECTURAS RECOMENDAS: .....	37
1.6.5	TALLER DE APRENDIZAJE .....	37
2	UNIDAD 2: LA EMPRESA Y LA GESTIÓN .....	40
2.1.1	RELACIÓN DE CONCEPTOS.....	43
2.1.2	OBJETIVO GENERAL .....	44
2.1.3	OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	45
2.2	Tema 1: GESTION DE MERCADOS.....	45
2.2.1	MERCADEO .....	45
2.2.2	COMO DEBEMOS HACER MERCADEO .....	46
2.2.3	INVESTIGACION DE MERCADOS .....	46
2.2.4	EL MERCADO.....	48
2.2.5	Tamaño y cuota del mercado .....	50
2.2.6	SEGMENTACIÓN DE MERCADO .....	50
2.2.7	Cuando se realiza la segmentación del mercado se debe tener presente.....	51
2.2.8	TALLER DE ENTRENAMIENTO .....	51
2.3	Tema 2 GESTIÓN FINANCIERA .....	58
2.3.1	PATRIMONIO EMPRESARIAL.....	59
2.3.2	Fuentes de financiación.....	61

2.3.3	LAS INVERSIONES EMPRESARIALES .....	63
2.3.4	CLASIFICACIÓN DE LAS INVERSIONES .....	64
2.3.5	TALLER DE APRENDIZAJE .....	65
2.4	Tema 3 LA Gestión Organizacional y del Talento Humano.....	67
2.4.1	Talento Humano .....	68
2.4.2	FUNCIONES DE LA GESTION DEL TALENTO HUMANO.....	68
2.4.3	EMPLEO .....	69
2.4.4	DESARROLLO PERSONAL .....	69
2.4.5	COMPENSACIÓN ECONÓMICA .....	69
2.4.6	RELACIONES LABORALES .....	69
2.4.7	SERVICIOS SOCIALES .....	70
2.4.8	TALLER DE ENTRENAMIENTO .....	70
2.4.9	LIDERAZGO.....	71
2.4.10	TALLER DE APRENDIZAJE .....	72
2.4.11	¿Qué es el liderazgo?.....	72
2.4.12	¿Quién es un líder?.....	73
2.4.13	¿Cuál es la diferencia entre un jefe y un líder? .....	74
2.4.14	Tipos de liderazgo.....	75
2.4.15	CONFLICTO, NATURALEZA Y CLASIFICACIÓN.....	76
2.4.16	Causas del conflicto .....	76
2.4.17	CATEGORIAS DE CONFLICTO.....	76
2.4.18	¿Cómo resolver Conflictos?.....	77
2.4.19	TALLER DE ENTRENAMIENTO .....	79
3	PISTAS DE APRENDIZAJE .....	81

4	GLOSARIO .....	84
5	BIBLIOGRAFÍA .....	87

# 1 MAPA DE LA ASIGNATURA

## GESTION EMPRESARIAL

### PROPÓSITO GENERAL DEL MÓDULO

La gestión empresarial, implica tener una visión amplia del contexto organizacional, revisar y analizar el ambiente interno y externo, direccionar los recursos y áreas organizacionales hacia el logro de los objetivos generando crecimiento y desarrollo.

El desarrollo del módulo, busca suministrar herramientas para el desarrollo de habilidades cognitivas en gestión empresarial. En consecuencia el estudiante estará en capacidad de emprender y liderar procesos a partir del reconocimiento del entorno en beneficio del progreso y crecimiento de la empresa y la sociedad.

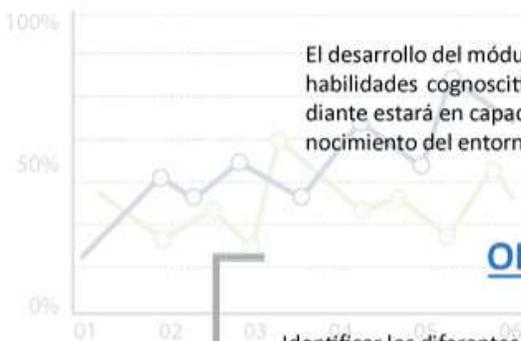
### OBJETIVO GENERAL

Identificar los diferentes conceptos y aspectos conforma la gestión empresarial para lograr el crecimiento y competitividad de la empresa.

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

**UNIDAD:**  
Manejar los diferentes conceptos y aspectos básicos de la gestión empresarial y su entorno.

**UNIDAD 2:**  
Describir los aspectos que comprenden la gestión de mercadeo, financiera, organizacional y del talento humano.



## UNIDAD 1 CONCEPTO E INTRODUCCION AL CONTEXTO EMPRESARIAL

Las siguientes direcciones corresponden a videos que te ayudarán a la comprensión y el mejor aprovechamiento de la unidad y que pueden ser bajados de youtube.



1Administración y sus características - Administración – Educatina [Enlace](#)



2La gestión empresarial - Raúl Peralba [Enlace](#)



3¿Que es gestión? [Enlace](#)



4Proceso Administrativo (Fases y Etapas) - Administración – Educatina [Enlace](#)

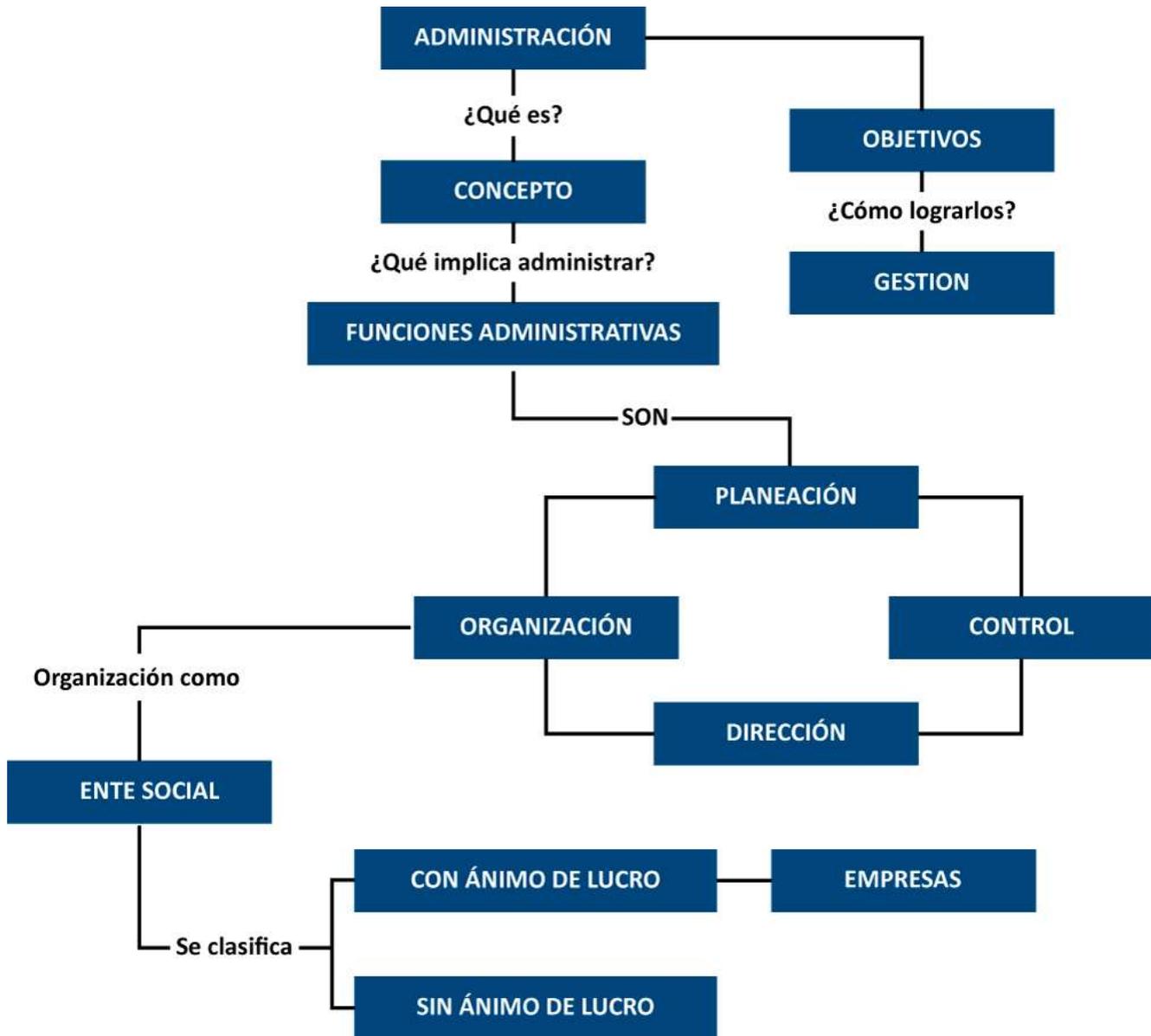


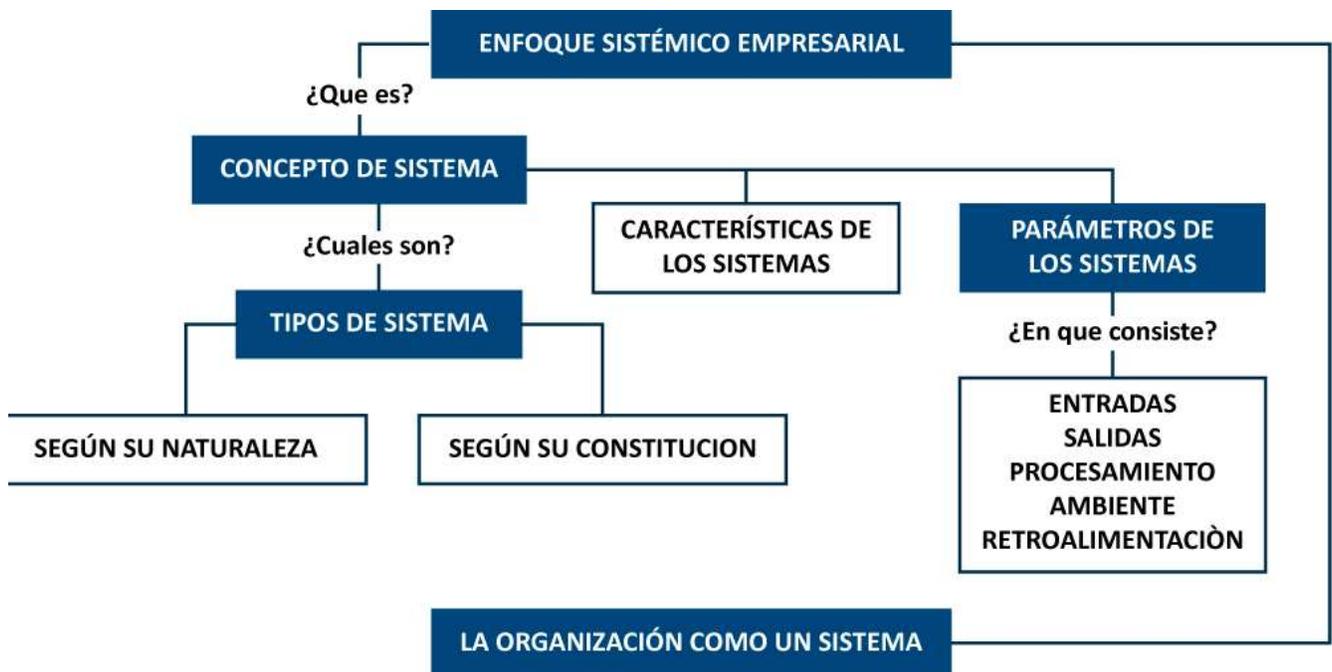
5GESTIÓN EMPRESARIAL definición [Enlace](#)



6El Proceso Administrativo - ADMINISTRACION PARA TODOS [Enlace](#)

## 1.1 RELACIÓN DE CONCEPTOS





## CONCEPTOS BÁSICOS DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL

<b>ADMINISTRACIÓN</b>	<p>Según “George R. Terri, remitiéndose a Henry Fayol, define la administración como, un proceso distintivo que consiste en la planeación, organización, dirección, ejecución y control del trabajo mediante el empleo de personas y recursos de diversa índole” (Ramírez, 2010, p.4).</p> <p>“Fritz Mostern Marx, la administración es toda acción encaminada a convertir un propósito en realidad objetiva, es el orden sistemático de acciones y el uso calculado de recursos aplicados a la realización de un propósito...” (Ramírez, 2010, p.4).</p>
<b>OBJETIVOS</b>	<p>Son los fines y resultados que se quieren alcanzar.</p> <p>Según Trujillo (2010), “afirma que los objetivos son las metas intentadas que prescriben o establecen un determinado criterio y señalan dirección a los esfuerzos del administrador” (p.10)</p>
<b>GESTION</b>	<p>Giorgio (1997), “define la gestión como la capacidad que posee una empresa para lograr, con mucha rapidez, importantes resultados operativos que la coloquen en posición de alcanzar el éxito tanto a corto como a mediano y largo plazo” (p.1).</p>
<b>PLANEACIÓN</b>	<p>Kootz, Weithrich y Cannice (2012), “es la base de todas las funciones gerenciales que consiste en seleccionar misiones y objetivos, y decidir sobre las acciones necesarias para lograrlos...”(p.108).</p>
<b>ORGANIZACIÓN</b>	<p>Kootz, Weithrich, y Cannice (2012), “supone una estructura intencional y formal de funciones o puestos” (p. 200).</p>
<b>DIRECCIÓN</b>	<p>Según Agüero, Barriento, &amp; Delgado (2009), “es poner a funcionar la empresa y dinamizarla. Se relaciona con la acción –cómo poner en marcha-,... se halla ligada de modo directo con la actuación sobre los recursos humanos de la empresa” (p.5).</p>
<b>CONTROL</b>	<p>Según Agüero, Barriento, y Delgado (2009), “significa revisar, comparar y corregir las actividades que se están ejecutando con los objetivos propuestos” (p.10).</p>

<b>EMPRESA</b>	Según Bustamante (2009), “es la unidad económica de producción encargada de combinar los factores o recursos productivos, trabajo, capital y recursos naturales, para producir bienes y servicios que después se venden al mercado” (p.5).
<b>ORGANIZACIÓN COMO ENTE SOCIAL</b>	Es un grupo de personas que tienen afinidad, un propósito en común que se reúnen para alcanzar un objetivo.

### ENFOQUE SISTÉMICO EMPRESARIAL

<b>SISTEMA</b>	<p>Conjunto de partes que trabajan de manera interdependiente para alcanzar un propósito u objetivo.</p> <p>Según Ramírez (2010), “Conjunto de elementos constitutivos, es decir, unas partes u órganos que juegan un papel determinado. Si falta una de las partes el sistema no puede funcionar (p.194).</p>
<b>ENTRADAS</b>	Las entradas también se denominan los inputs. Se refiere a los recursos necesarios para realizar las diversas actividades los sistemas, es decir la mano de obra, materia prima, conocimientos, tecnología, recursos financieros.
<b>SALIDAS</b>	Las salidas también se denominan los outputs. Se refiere a todas las salidas o resultados logrados por el sistema.
<b>PROCESAMIENTO</b>	Es la transformación y realización de las diversas tareas del sistema para dar cumplimiento a los resultados. Es decir procesa y transforma los insumos en productos y servicios.
<b>AMBIENTE</b>	Se considera todos los sucesos o acontecimientos que afectan el comportamiento del sistema.
<b>RETROALIMENTACIÓN</b>	El funcionamiento de los sistemas se realiza en ciclos, es decir existe importación, transformación y exportación.

## 1.2 OBJETIVO GENERAL

Manejar los diferentes conceptos y aspectos básicos de la gestión empresarial y su entorno.

## 1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar las diferencias conceptuales entre Administración, Gestión, Dirección y las funciones administrativas.
- Interpretar el concepto de empresa, sus funciones, recursos, explicando la interacción con su entorno.
- Analizar la teoría de sistemas desde el punto de vista de la organización.

## 1.4 TEMA 1 CONCEPTOS BASICOS DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL



**Desde esta perspectiva ¿qué definición propones sobre la administración?**

Antes de proponer una definición de la administración, se debe tener en cuenta que la labor del administrador es interdisciplinaria, es decir se relaciona con diversas áreas de conocimiento, razón por la cual debe apoyarse, contextualizarse y complementarse con cada una de ellas.

## ADMINISTRACIÓN

¿Cómo influyen las diferentes disciplinas en la administración?

Sociología	Economía	Derecho	Psicología	Matemáticas
Comportamiento	Impuestos Distribución de la riqueza Máxima eficiencia	sociedad Acciones Normatividad Derechos y deberes	Conocimiento de los individuos. Motivación Solución de conflictos	Investigación Toma de decisiones

## Que es administración

“

**“la administración es el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en que los individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz”.**

Según Koontz, Weihrich, Cannice (2012)

**“la dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes”.**

Kootz y O'Donnell (Reyes, 2004 p.3).

**Etimológicamente la administración da la idea de que ésta se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro.**

{Reyes, 2004 p.2}.

**“es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en u profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana”**

J.D. Mooney (Reyes, 2004 p.3).

”

Revisa el siguiente link:

[https://books.google.com.co/books?id=TwnmlYBJIYC&printsec=frontcover&dq=adminstracion+moderna&hl=es&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q=adminstracion%20moderna&f=false](https://books.google.com.co/books?id=TwnmlYBJIYC&printsec=frontcover&dq=adminstracion+moderna&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=adminstracion%20moderna&f=false)

realiza la lectura de las páginas 5-7, posteriormente arma tu propio concepto de administración e identifica la finalidad de administrar.



El Proceso Administrativo - ADMINISTRACION PARA TODOS [Enlace](#)

## PISTAS DE APRENDIZAJE



### Traer a la memoria:

**ADMINISTRACIÓN:** Es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar los recursos para alcanzar los objetivos con eficiencia, eficacia y lograr la productividad.

**PLANEAR:** Se refiere a definir objetivos, misión, visión, políticas, estrategias, presupuestos, procedimientos.

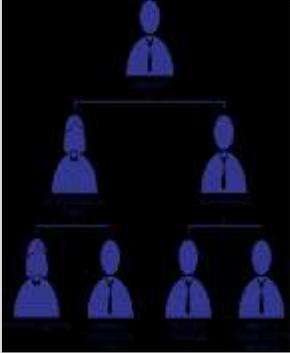
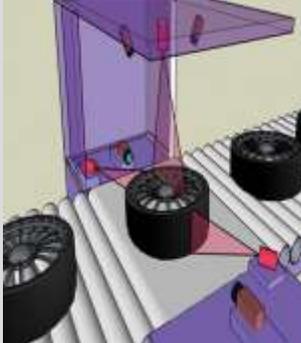
**ORGANIZAR:** Definir cargos y funciones, estructura organizacional, delegación de actividades, autoridad.

**DIRIGIR:** Orientar a las personas para el logro de objetivos a través de la motivación, comunicación, liderazgo.

**CONTROLAR:** Verificar e inspeccionar que todas las actividades se realicen de acuerdo a los planes. Definir estándares de cantidad, calidad, costos, tiempo.

### 1.4.1 ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

Analice cada una de las siguientes imágenes y determine a qué función administrativa hace referencia.

		
<p><b>Organización</b></p>	<p><b>Planeación</b></p>	<p><b>Control</b></p>
		
<p><b>Dirección</b></p>	<p><b>Control</b></p>	<p><b>Organizar</b></p>
		
<p><b>Planeación</b></p>	<p><b>Dirección</b></p>	<p><b>Control</b></p>

## 1.4.2 ORGANIZACIÓN

Etimológicamente el término de organización se puede ver desde dos acepciones, uno como verbo y otro como sustantivo; es decir cuando se refiere a la entidad sujeto de la administración se considera un sustantivo, como un ente social. El desarrollo de roles como lo plantea Johansen (como se citó en López, 2006), “define la organización como ordenar los elementos, especialmente humanos que comprende la organización o sistema social. Lo cual se realiza a través de la estructuración de un modelo particular de autoridad jerárquica o distribución de la autoridad o distribución del trabajo o especialización”.

A partir de las interpretaciones anteriores, la utilización del término de organización debe analizarse y definirse como: ente social y como parte del proceso administrativo. La primera, se refiere al conjunto de personas que se reúnen para cumplir un propósito u objetivo determinado. El segundo concepto implica todas las actividades que debe realizar el administrador para cumplir con los planes propuestos, es decir asignar tareas, definir la estructura organizacional, definir niveles de autoridad, asignar recursos.

En consecuencia, se deben utilizar adecuadamente los términos y contextualizarlos según sea el caso. Veamos lo siguiente:

**ENTE SOCIAL**



**COMO FUNCION ADMINISTRATIVA**





### 1.4.3 CLASIFICACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES

#### 1.4.3.1 CON ÁNIMO DE LUCRO: EMPRESAS

**Según su actividad económica:** sector primario, sector secundario, sector terciario

**Por la propiedad del capital:** públicas, privadas, mixtas,

**Por su naturaleza jurídica:** individuales, colectivas

**Según su tamaño:** microempresa, pequeña, mediana, grande

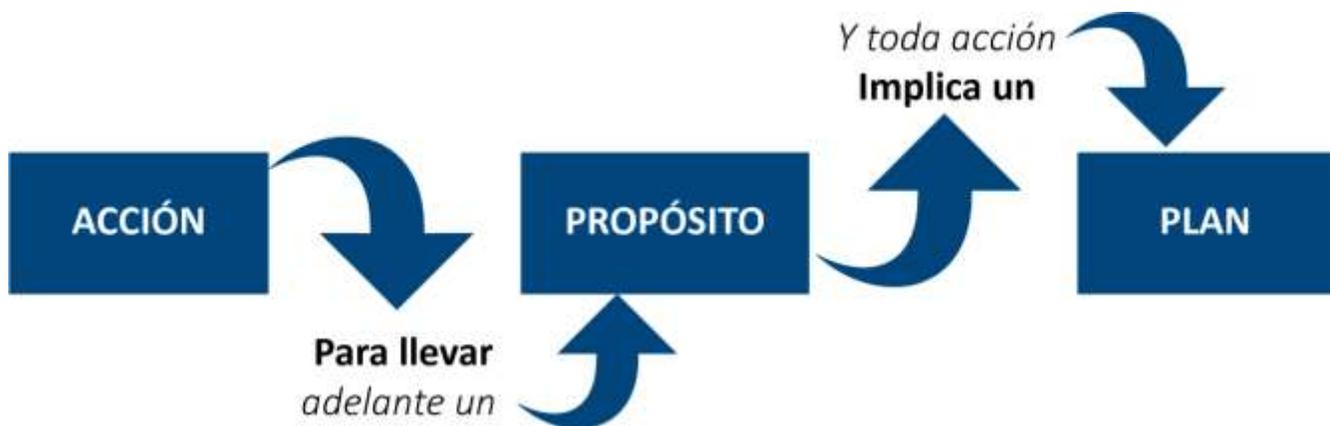
#### 1.4.3.2 SIN ÁNIMO DE LUCRO:

Iglesia, ONG's, estado, ejercito, familia

## 1.4.4 GESTIÓN EMPRESARIAL

El concepto de gestión, ha evolucionado teniendo en cuenta que cada vez es más urgente mantenerse en mercado tan complejo y diversificado. Razón a lo anterior, es imprescindible las buenas acciones que deba realizar el gerente o empresario; lo cual no solo es ejecutar funciones administrativas, como planear, organizar, dirigir y controlar; la gestión se refiere al desenvolvimiento en un entorno competitivo y productivo.

Eumed (s.f), define la gestión como: “Viene del latín GESTIO-GESTIONIS que significa ejecutar, lograr un éxito con medios adecuados (Corominas, 1995). Para Heredia es un concepto más avanzado que el de administración y lo define como “la acción y efecto de realizar tareas –con cuidado, esfuerzo y eficacia- que conduzcan a una finalidad” (Heredia, 1985, p. 25). Según Rementeria es la “actividad profesional tendiente a establecer los objetivos y medios de su realización, a precisar la organización de sistemas, a elaborar la estrategia del desarrollo y a ejecutar la gestión del personal” (Rementeria, 2008, p. 1). Al respecto Rementeria agrega que en el concepto gestión es muy importante la acción del latín actionem, que significa toda manifestación de intención o expresión de interés capaz de influir en una situación dada. Para él, el énfasis que se hace en la acción, en la definición de gestión, es lo que la diferencia de la administración. No considera la gestión como una ciencia disciplina; sino como parte de la administración, o un estilo de administración” (para. 7).



## 1.4.5 TALLER DE APRENDIZAJE



The screenshot shows a web browser displaying an article on the website 'ApuntesGestion.com'. The article title is 'Gestion Empresarial según Carlos Slim' by Jesús L. Cortiñas. It features a portrait of Carlos Slim and a list of management tips. The first tip is: '1. Tener estructuras simples y organizaciones con minimos niveles jerárquicos, con desarrollo humano y formación interna de las funciones ejecutivas. Tener flexibilidad y...'. The right sidebar shows a list of other related articles.

Los invito a leer el siguiente artículo: <http://www.apuntesgestion.com/gestion-empresarial-segun-carlos-slim/>

## 1.4.6 RESPONDA:

1. ¿Qué aspectos de la gestión llevaron al éxito obtenido por este gran empresario?

---



---



---

2. ¿Qué gestión ha realizado el gobernante de tu región, para dar cumplimiento a los objetivos propuestos?

---



---



---

## 1.5 TEMA 2 LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL Y SU ENTORNO

“

**la empresa es la unidad económica de producción cuya función general es crear o aumentar la utilidad de los bienes, es decir, dar a estos aptitud para servir a los fines del hombre.**

Fernández (s.f), ( Soriano, García, y Torrents, 2012, p. 11).

**defien la empresa como un conjunto de factores productivos coordinados por el empresario cuya función es producir.**

Suarez (s.f), (Soriano, García, y Torrents, 2012, p. 11).

**La empresa es una realidad compleja al estar formada por personas que interactúan entre sí y por recurso de diversa índole (materiales, financieros, inmateriales...), que hay que administrar de la mejor forma posible para cumplir unos principios y unos objetivos previamente fijados**

(Barroso, 2012, p.19).

”

## PISTAS DE APRENDIZAJE



### Traer a la memoria:

**Sabías qué:** Frente a la globalización de los mercados las empresas cada vez se caracterizan por su diversidad, complejidad generando en su interior procesos de cambio, evolución y desarrollo como consecuencia de la economía y la sociedad. Entendido los diversos conceptos de empresa cada una desarrolla una actividad económica buscando satisfacción de clientes, y en pro de cumplir con su objeto social deben contar con recursos o factores de producción como: recursos humanos, materiales, financieros, inmateriales.

**Recursos humanos:** Se consideran todas las personas que están vinculadas a la empresa que participan en las diferentes actividades como la producción de bienes y/o servicios. Las personas aportan sus conocimientos, habilidades, experiencia, fuerza física y mental para el logro de los objetivos empresariales.

**Recursos Materiales:** hacen parte de esta categoría las materias primas, energía, instalaciones, maquinaria, herramientas, equipos de oficina.

**Recursos financieros:** corresponde al dinero que se tiene para la adquisición de los diferentes bienes materiales que se requieren para llevar a cabo el proceso productivo dentro de la empresa. Así mismo, contribuye a la solidez económica para las diferentes inversiones que se ejecuten.

**Recursos inmateriales:** Es considerada también como la tecnología blanda, es decir son todos los conocimientos, procesos y formas de realizar las operaciones de la empresa. Dentro de esta clasificación se considera el software donde se custodia la información confidencial sobre los clientes, proveedores, inversiones, flujos de caja, presupuestos.

## 1.5.1 AREAS DE LA EMPRESA

Las diferentes tareas y/o actividades que se desarrollan en la empresa conforman las áreas de trabajo que la conforman:

- **PRODUCCIÓN:** Su principal objetivo es llevar a cabo la transformación de la materia prima en los bienes y servicios dando cumplimiento al objeto social de la empresa
- **COMERCIALIZACIÓN:** Este subsistema realiza todos los estudios para identificar las diferentes oportunidades en el mercado que le permita el establecimiento de un plan de actuación para ofrecer sus bienes y servicios a los clientes (Soriano, García, y Torrents (2012).

- **FINANZAS:** Se encarga de la captación, manejo y distribución de los fondos económicos de los que dispone la empresa.
- **PERSONAL:** Se realizan las diferentes actividades inherentes al reclutamiento, selección, vinculación, capacitación, evaluación de desempeño del talento humano que conforma la empresa.
- **ADMINISTRACIÓN:** Su función es fijación de los objetivos organizacionales y para su cumplimiento se debe planear, organizar, dirigir y controlar.

## 1.5.2 TALLER DE APRENDIZAJE



Revisa los siguientes textos link: Barroso, C. C. (2012). Economía de la empresa (2a. ed.). España: Larousse - Ediciones Pirámide. Retrieved from <http://www.ebrary.com>

Soriano, L. J. M., García, P. M. C., & Torrents, A. J. A. (2012). Economía de la empresa. España: Universitat Politècnica de Catalunya. Retrieved from <http://www.ebrary.com>

Con la información anterior, realiza una lectura de los recursos y áreas de la empresa y construya un mapa mental donde se evidencien los elementos anteriores.

### LA EMPRESA



## PISTAS DE APRENDIZAJE



### Traer a la memoria:

**Sabías qué:** Aplica el análisis, la síntesis y la crítica en los contextos interno y externo para lograr incrementar la competitividad. Hasta comienzos del siglo XXI se concentró en lo interno, pero a partir de la globalización esa fuerza modernizadora se orientó por la dinámica del entorno.

En ese panorama general avanza esta tecnología, entendida como la aplicación del conocimiento científico para el mejoramiento del desempeño productivo, a través del uso de mecanismos adecuados para optimizar los productos y reducir los costos. Actualmente las empresas se enfrentan a un contexto externo cada vez más volátil, desconocido y difícil de predecir. Recordemos algunas circunstancias de alto impacto tales como la depresión del 2008, que sorprendió al mundo entero, el reciente lunes negro de las Bolsas mundiales con caídas cercanas al 10% el pasado 8 de agosto y el fenómeno reciente agudizado por otra caída de cerca del 5% el pasado 18 de agosto. Así, lo externo y mundializado es la variable independiente más influyente en la productividad, cuyo concepto es la búsqueda del incremento de la producción total gracias a lo aportado por una unidad adicional de uno de los factores productivos.

Por lo tanto la gestión y las decisiones gerenciales están cada vez más influidas por los factores y las variables que constituyen el entorno volátil del país, la empresa, la organización y aún las familias y las personas en su búsqueda permanente de competitividad para sobrevivir y crecer en un mundo que avanza hacia el hipercapitalismo.

santiago\_araoz@hotmail.com

### 1.5.3 AMBIENTE DE LA EMPRESA



## 1.5.4 AMBIENTE GENERAL



“Lo constituyen todos aquellos elementos que afectan a todas las organizaciones situadas en un mismo tiempo”  
Ramos, López, Yaguez y Merigó, 2008, p.23)

“Es aquel que es común al conjunto de organizaciones ubicada en un mismo espacio y tiempo, esto es, en un mismo sistema económico” (Sanchís y Soriano, 1999, p. 19).

Variables: económicas, políticas, legales, ambientales, tecnológicos, socioculturales

## 1.5.5 AMBIENTE ESPECÍFICO O TAREA



“Es el constituido por aquellos elementos de una forma particular a una o a varias empresas” (Ramos, López, Yaguez y Merigó, 2008, p.23)

“Es aquel que afecta únicamente a las empresas objeto de estudio, es decir, aquellas empresas que están ubicadas en un mismo sector económico o industria” (Sanchís y Soriano, 1999, p. 19).

Los variables a considerar son: clientes, proveedores, competencia, entidades reguladoras.

## 1.5.6 AMBIENTE GENERAL

**Variable económica:** Hacen parte todos los aspectos macroeconómicos como el Producto Interno bruto PIB, tasas de interés, tasas de inflación, fluctuaciones de los tipos de cambio, tasas de empleo, balanza de pagos, impuestos, barreras económicas, tratados comerciales del país con otros. Se aclara que los aspectos anteriormente mencionados no pueden afectar a todas las empresas, en algunos casos estos factores se consideran favorables o desfavorables dependiendo de la situación interna de la institución.

**Variables políticas:** se consideran los aspectos inherentes a la situación política como la estabilidad del gobierno nacional, políticas fiscales, medidas gubernamentales.

**Variables socioculturales:** Las empresas al realizar sus operaciones comerciales deben considerar los factores demográficos (crecimiento de la población, natalidad), culturales (costumbres, gustos, grupos sociales, religiosos, étnicos) y sociológicos (valores éticos, estilos de vida, normas de vida, sindicatos).

**Variables tecnológicas:** Política de investigación y desarrollo (I+D), crecimiento tecnológicos en procesos y equipos.

**Variables ambientales:** Incluyen todas las políticas y normas establecidas por el gobierno nacional e instituciones internacionales que regulan el manejo y protección de los recursos naturales.

**Variables legales:** Corresponden todas la normatividad, leyes que regulan las actividades empresariales con relación a la competencia, laboral, fiscal y social.

## 1.5.7 AMBIENTE ESPECÍFICO O TAREA

**Proveedores:** Suministran a la empresa todos los insumos (materias primas) necesarios para llevar a cabo las operaciones que permitan cumplir con el propósito de la institución.

**Clientes o consumidores:** Son todas las personas naturales y/o jurídicas que adquieren los bienes y servicios que producen la empresa.

**Competidores:** Está compuesto por todas las empresas que producen bienes y servicios similares a los que se producen en nuestra empresa.

**Entidades reguladoras:** Se consideran las entidades públicas que tienen una incidencia directa en las actividades realizadas en la empresa.

## 1.5.8 TALLER DE ENTRENAMIENTO

Escriba al frente de cada afirmación las variables de entorno general y de tarea que corresponda:

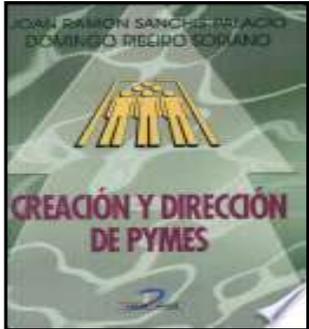
### Analiza

Descripción	Variable	Tipo de ambiente
Incremento en el precio de dólar	Económica	General

Condiciones de compra en la materia prima e insumos	Proveedores	Tarea
Relaciones públicas con países vecinos	Políticas	General
Crecimiento de la población	Demográficas	General
Aumento de la competencia	Competidores	Tarea
Tratado de libre comercio	Económicas	General
Cambios de gusto de los consumidores	Clientes	Tarea
Desplazamiento de la población	Sociales	General
Normatividad ambiental	Legales	Tarea
Estilos de vida	Culturales	General
Condiciones de compra en la materia prima e insumos	Proveedores	Tarea
Regulaciones por parte de organismos de control como Dian	Entidades reguladoras	Tarea
Negociaciones de Paz	Políticas	General
Nuevas innovaciones para software y hardware	Tecnológicas	General

## 1.5.9 TALLER DE APRENDIZAJE

### Actividades

<p>De los siguientes textos: Barroso, C. C. (2012). Economía de la empresa (2a. ed.). España: Larousse - Ediciones Pirámide. Retrieved from <a href="http://www.ebrary.com">http://www.ebrary.com</a> y Sanchís, J. R., Soriano, D.R., (1999).</p>	
<p>Creación y dirección de Pymes. Recuperado de <a href="https://books.google.com.co/books?id=c75EkND6JncC&amp;printsec=frontcover&amp;hl=es&amp;source=gbs_ge_summary_r&amp;cad=0#v=onepage&amp;q&amp;f=false">https://books.google.com.co/books?id=c75EkND6JncC&amp;printsec=frontcover&amp;hl=es&amp;source=gbs_ge_summary_r&amp;cad=0#v=onepage&amp;q&amp;f=false</a> realiza lectura del ambiente específico y general y posteriormente elabora un mapa conceptual identificando cada uno de los factores influyen en la empresa donde usted actualmente se encuentra laborando.</p>	

## 1.5.10 CARACTERÍSTICAS DEL AMBIENTE

### 1.5.10.1 ENTORNO CERRADO

- El mercado permanece constante y las variables son controlables.
- Mantenimiento status-quo

#### **AMBIENTE HOMOGÉNEO**

la segmentación del mercado es poca, por lo tanto los clientes, proveedores y competidores son similares, sin generar presión al interior de la empresa.

#### **AMBIENTE ESTABLE**

Los cambios en el ambiente son lentos y controlables, lo que genera una estructura burocrática y conservadora.

### 1.5.10.2 ENTORNO ABIERTO

- Inestabilidad en el mercado.
- Alto riesgo e incertidumbre.
- Alta competencia
- Complejidad en el diseño de modelos administrativos.

#### **AMBIENTE HETEROGENEO**

Existe mucha diferenciación del mercado en tanto los clientes, proveedores y competidores son fuertes generando mayor presión en la empresa.

#### **AMBIENTE INESTABLE**

La complejidad provocada en el ambiente exige una estructura empresarial dinámica y flexible que permita responder rápidamente a los cambios del entorno.

## 1.6 TEMA 3 ENFOQUE SISTEMICO EMPRESARIAL

### 1.6.1 TEORIA DE SISTEMA

Propuesta por: Ludwing Von Bertalanffy en 1937

#### **Consideraciones previas:**

- La Teoría de sistemas surge como respuesta a la necesidad de desarrollar una modelo que integre el conocimiento.
- La contribución de la Teoría de Sistemas, produce cambios en los conceptos organizacionales considerando la organización como un sistema abierto en interacción con su entorno.

“

“el concepto de sistema se refiere a una abstracción de la estructura o conjunto de relaciones entre elementos o subsistemas, sus funciones o procesos y productos en interacción con el ambiente”

Martínez (1996)

citado por Martínez define un sistema como “método para analizar y predecir el comportamiento de un fenómeno a través de uniformidades”.

Según Ashby (1956),

define sistema como “un conjunto de partes relacionadas de manera estrecha y dinámica, que desarrolla una actividad o función y está destinado a alcanzar un objetivo específico”

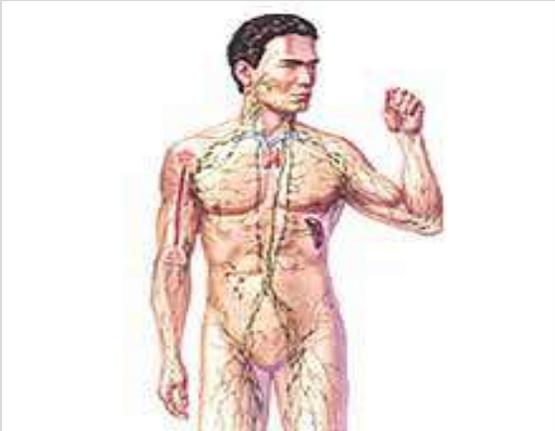
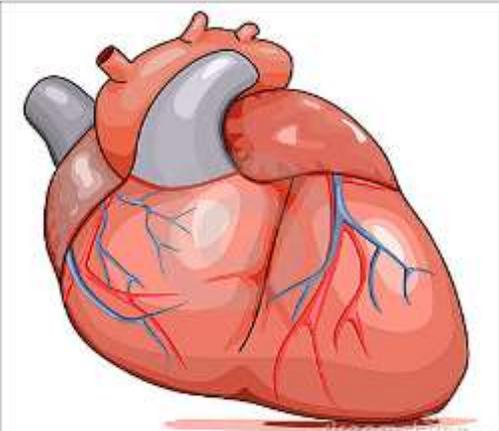
Chiavenato (s.f)

”

## 1.6.2 TALLER DE ENTRENAMIENTO:

- **SUBSISTEMA:** Son sistemas menores que constituyen el suprasistema
- **SUPRASISTEMA:** El ambiente, está contenido por los

Observa las siguientes imágenes y establece porque algunas se consideran que hacen parte del suprasistema y subsistema.

SUPRASISTEMA	SUBSISTEMA
	

El cuerpo humano



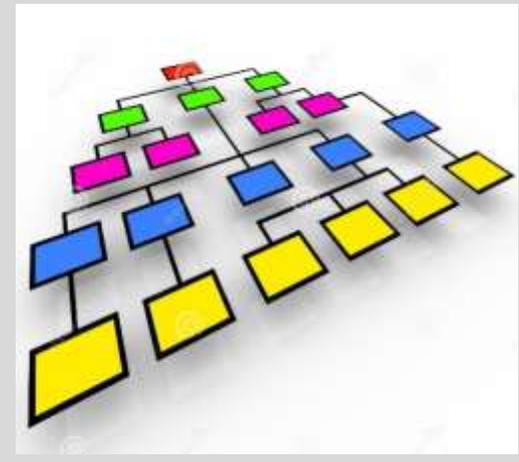
Organo de cuerpo humano



Vía Láctea



El planeta tierra



La empresa

El organigrama

### 1.6.3 PARÁMETROS DE LOS SISTEMAS

- 1) **Insumos o entradas:** Se refiere a la energía y materia prima que ingresa a la empresa (sistema) para llevar a cabo sus actividades.
- 2) **Estructura y procesos:** Son las relaciones de autoridad y jerarquías establecidas que conlleven al funcionamiento de la empresa.
- 3) **Feedback:** Constituye el proceso de retroalimentación que se lleva a cabo para revisar, ajustar los procesos ejecutados.
- 4) **Resultados :** Una vez realizado el proceso de transformación de los insumos de entrada, estos se convierten en resultados que posteriormente llegan a los consumidores.
- 5) **Ambiente o entorno:** Se constituyen en todas las personas naturales y jurídicas que consumen los bienes y servicios, que se elaboraron.

#### SEGÚN SU CONSTITUCIÓN



##### FÍSICOS

Estos sistemas también son denominados como concretos. Dentro de esta clasificación se encuentran los equipos, instalaciones y demás elementos tangibles.



##### ABSTRACTOS

Son todos los elementos no físicos "software", es decir los conocimientos, procesos, sistemas de información gerencial.

## SEGÚN SU NATURALEZA



### CERRADOS

Es claro que no existen sistemas cerrados herméticamente, sin embargo están bajo esta denominación todos los sistemas en el cual su intercambio con el ambiente es poco, de esta manera existe una relación “causa-efecto” y hay previsibilidad en su funcionamiento.

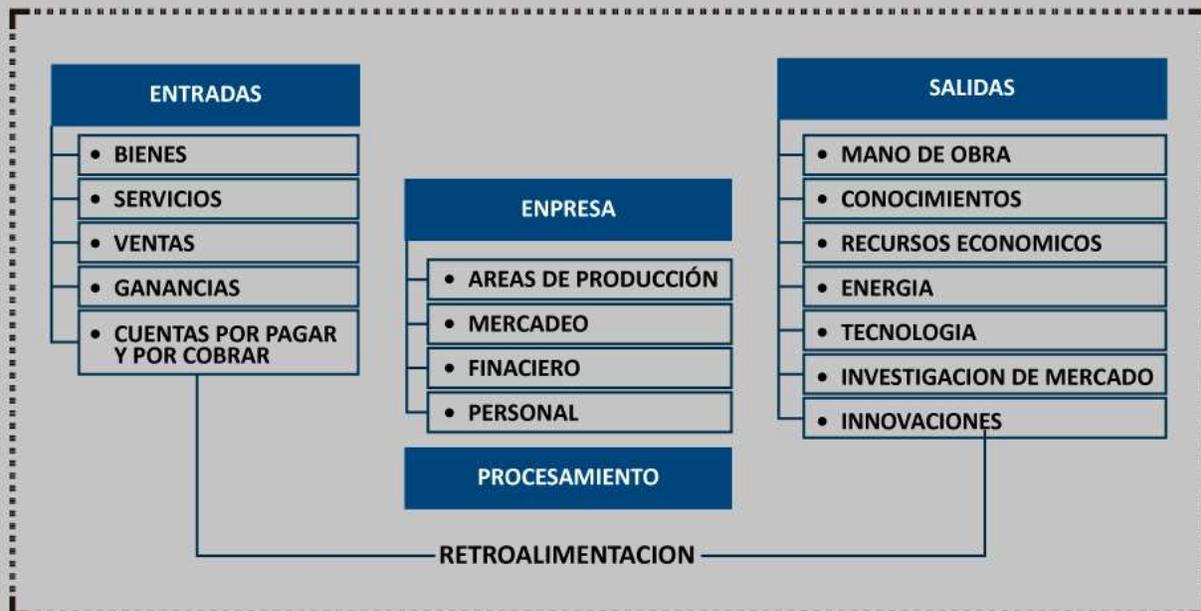


### ABIERTOS

Su interacción con el medio ambiente es constante, requieren para su funcionamiento el intercambio de energía y materia con el entorno. Son probabilísticos y flexibles

#### VARIABLES ECONOMICAS

#### VARIABLES POLÍTICAS



#### VARIABLES TECNOLÓGICA

#### VARIABLES LEGALES Y AMBIENTALES

## 1.6.4 LECTURAS RECOMENDADAS:

- Páginas recomendadas 11-18 del texto Soriano, L. J. M., García, P. M. C., &Torrents, A. J. A. (2012). Economía de la empresa. España: Universitat Politècnica de Catalunya. Retrieved from <http://www.ebrary.com>
- Lectura páginas 17-22 del texto: Bolívar, C. A., Déniz, D. M. D. L. C., & García, A. D. J. (2014). Economía y dirección de empresas. España: Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Servicio de Publicaciones y Difusión Científica. Retrieved from <http://www.ebrary.com>

### PISTAS DE APRENDIZAJE



#### Traer a la memoria:

**Tenga en cuenta que:** El concepto de gestión, ha evolucionado que cada vez es más urgente mantenerse en mercado tan complejo y diversificado. Razón a lo anterior, es imprescindible las acciones que deben realizar el gerente o empresario frente a un entorno competitivo y productivo.

**No pierda de vista que:** Frente a la globalización de los mercados las empresas cada vez se caracterizan por su diversidad, complejidad generando en su interior procesos de cambio, evolución y desarrollo como consecuencia de la economía y la sociedad

**No olvide que:** Las variables económicas, políticas, legales, ambientales, tecnológicas, socioculturales, constituyen en ambiente general.

**Recuerde que:** Los sistemas se clasifican según su constitución en físicos y abstractos; y según su naturaleza cerrado y abierto. Así mismo se concluye que las organizaciones y empresas se consideran un sistema abierto por su constante interacción con el medio ambiente.

**Tenga presente que:** La organización es un sistema abierto, en la cual para realizar su proceso sistémico intervienen las entradas, procesamiento, salidas y retroalimentación.

## 1.6.5 TALLER DE APRENDIZAJE

1. Los sistemas se definen como:

- Un ramo específico de la teoría general de sistemas
- Desarrolla y formula teorías que pueden crear condiciones a la realidad

- c) Conjunto de elementos dinámicamente aislados formando una actividad para alcanzar un bien personal.
  - d) Todas la anteriores
  - e. Ninguna de las anteriores
2. Son sistemas sociales que producen bienes y servicios, están orientadas por una racionalidad social, poseen un subsistema administrativo o de gestión, una estructura, unos recursos y encuentran delimitada por una estructura.
- a) Teoría
  - b) Ciencia
  - c) Administración
  - d) Organizaciones
  - e) Ninguna de las anteriores
3. Los medios o factores que utilizan las organizaciones en su proceso de producción se pueden clasificar en:
- a) Técnica, económica, psicológica y fisiológica
  - b) Humanos, financieros, físicos, tecnológica
  - c) Personal directivo y personal dirigido
  - d) Ninguna de las anteriores
4. Es una entidad social conformada por personas que trabajan juntas y están estructurados deliberadamente en divisiones de trabajo para alcanzar un objetivo en común:
- a) Los proveedores
  - b) Administración
  - c) Organización
  - d) Administrador

Marque con una V (verdadero) o F (Falso) cada una de las siguientes afirmaciones.

1. El ambiente específico o microambiente es el ambiente más cercano e inmediato a cada organización. (    )
2. Un sistema se puede definir como un conjunto de partes que actúa de manera independiente y cada uno tiene funciones similares. (    )
3. El ambiente genérico es el escenario más amplio en que ocurren todos los fenómenos económicos, tecnológicos, sociales, legales y otros. (    )

## 2 UNIDAD 2: LA EMPRESA Y LA GESTIÓN

Las siguientes direcciones corresponden a videos que te ayudarán a la comprensión y el mejor aprovechamiento de la unidad y que pueden ser bajados de youtube.



7Mezcla de mercadotecnia [Enlace](#)



8MARKETING MIX: PRODUCTO. Video educativo. Escuela de Negocios y Dirección ENyD [Enlace](#)



9EL FINANCIAMIENTO [Enlace](#)



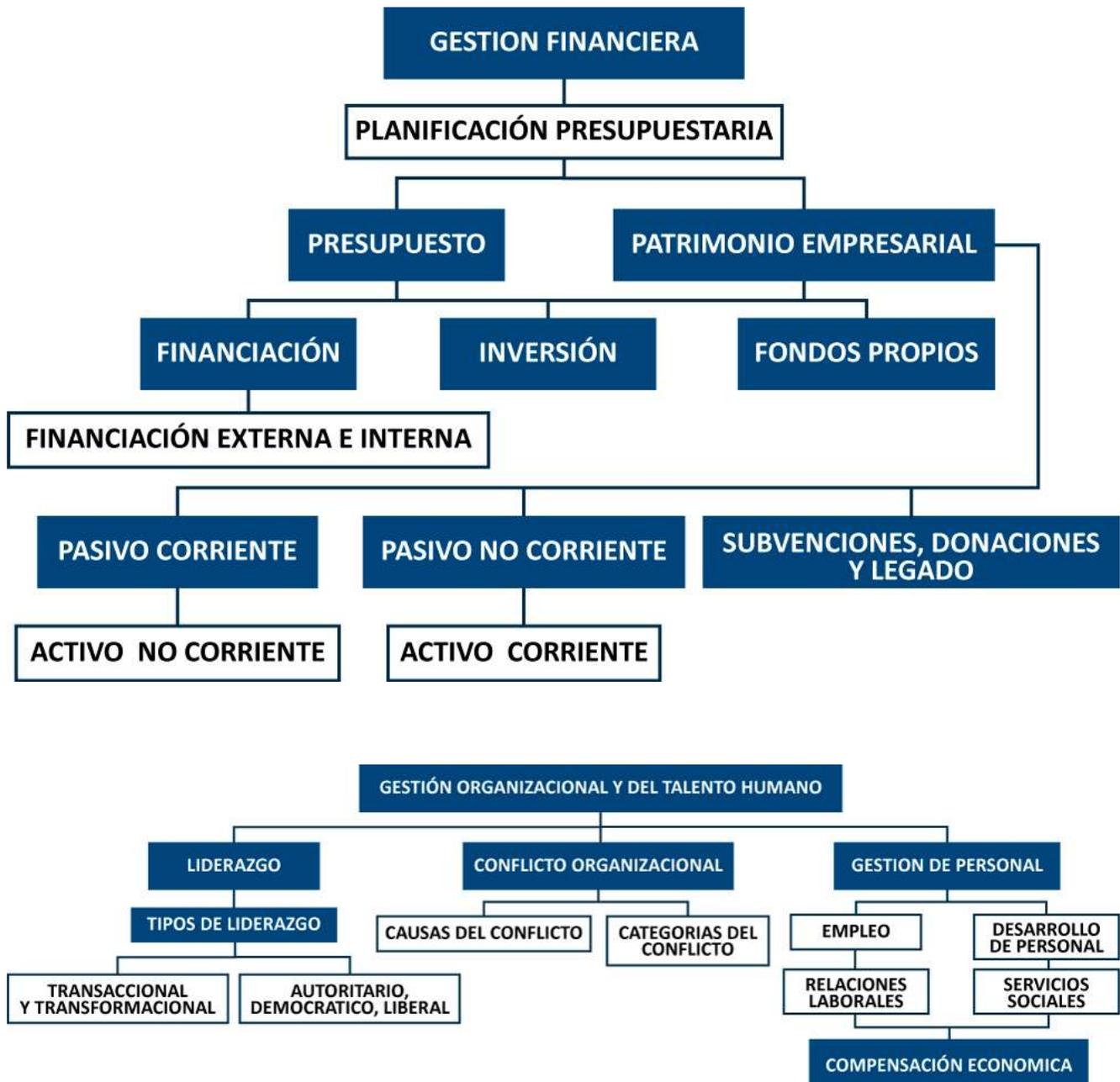
10TENDENCIAS DE Recursos Humanos al 2020; Gestion del Talento Humano [Enlace](#)



11 CONFLICTOS EN EL LUGAR DE TRABAJO - FUENTES Y SOLUCIONES [Enlace](#)

### 2.1.1 RELACIÓN DE CONCEPTOS





## 2.1.2 OBJETIVO GENERAL

Describir los aspectos que comprenden la gestión de mercadeo, financiera, organizacional y del talento humano.

## 2.1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Citar las diferentes actividades que deben realizarse para que se logre la aceptación de los productos y servicios elaborados por la empresa.

- Abordar los conceptos básicos que componen la gestión financiera
- Localizar los factores que inciden en el desarrollo de la gestión organizacional

## 2.2 TEMA 1: GESTION DE MERCADOS



### 2.2.1 MERCADEO

“

define el marketing como el propósito de lograr que las ventas resulten superfluas. El objeto es conocer y entender tan bien al cliente que el producto encaje y se venda solo.

Peter Drucker, (citado por Soriano 2012)

conjunto de actividades a lograr, con beneficio, las satisfacción de las necesidades del consumidor, con un producto o servicio.

Soriano (2012)

Según Philip Kotler,, citado por Soriano (2012) define el marketing como el desempeño de actividades de negocios que dirigen la corriente de bienes y servicios del productor al consumidor o usuarios.

Philip Kotler,, citado por Soriano (2012)

”

## 2.2.2 COMO DEBEMOS HACER MERCADEO

- INVESTIGACION DE MERCADOS
- SEGMENTACIÓN POSICIONAMIENTO
- MARKETING MIX

## 2.2.3 INVESTIGACION DE MERCADOS

Se define investigación, como el proceso de búsqueda y obtención de información sobre el mercado. En este sentido, la investigación de mercados permite a la toma de decisiones, reduciendo la incertidumbre generada por el entorno.

**Por lo tanto, la investigación de mercado debe ser:**

- Relevante:** la información recopilada sea suficiente e importante para el proceso de toma de decisiones.
- Oportuna:** La información debe estar disponible en el momento de tomar decisiones.
- Eficiente:** la información recopilada debe ser superior a los costos de la información.
- Exacta:** los resultados obtenidos para la investigación de mercados se miden por la exactitud de la información obtenida y analizada.



1. **Definición del problema:** en esta etapa se define qué es lo que se quiere investigar, es decir si se busca determinar comportamientos, gustos, actitudes, conocer opiniones sobre el producto o servicio.

2. **Desarrollo del plan de investigación:** cuando se ha definido qué es lo que se quiere investigar o los objetivos pretendidos, el siguiente paso es determinar las fuentes y métodos para la recolección de información que puede ser cualitativa y cuantitativa

- **Investigación exploratoria:** se usa para la búsqueda de información previa, lo cual favorece para el planteamiento de hipótesis, orientar conceptos.

- **Investigación causal:** Se establece cuáles son las relaciones causa-efecto.

- **Investigación descriptiva:** proporciona información sobre las características socioeconómicas y demográficas

3. **Recolección de la información:** para llevar a cabo la tercera etapa, es imprescindible determinar el método que se utilizará para la recolección de información, por lo anterior, es necesario definir si la investigación es de tipo cualitativa o cuantitativa

Una vez definido, se procederá a establecer la utilización de los diferentes métodos:

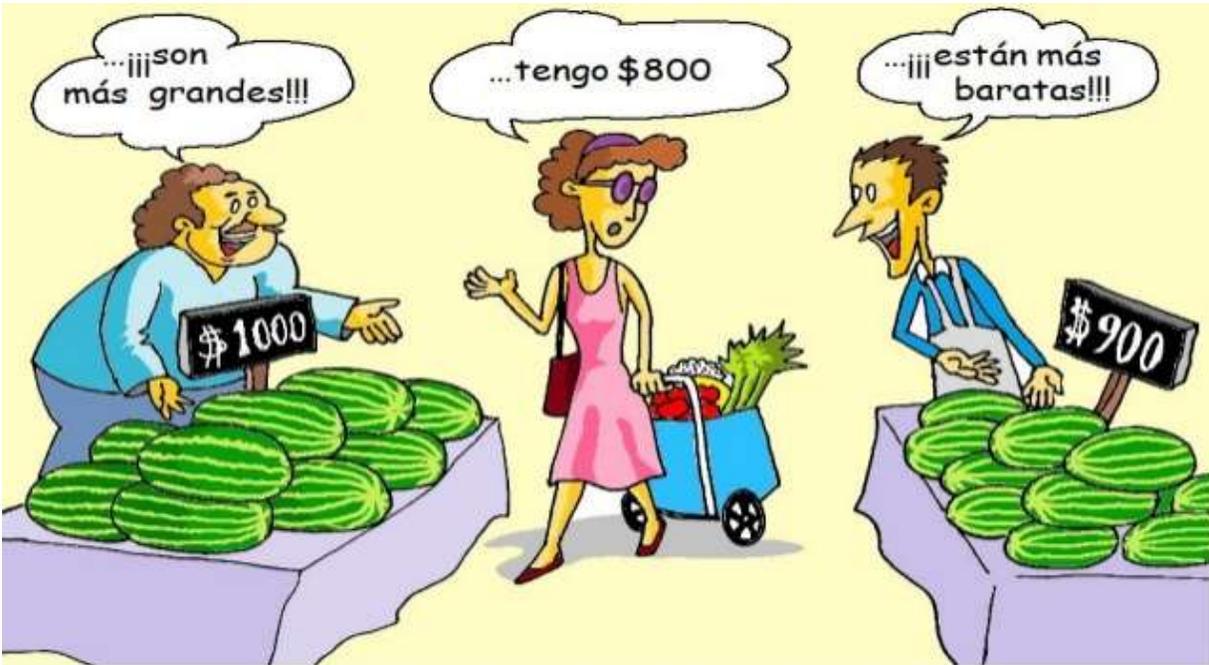
- **Cualitativa:** reuniones de grupo, entrevistas en profundidad, observación y pseudocompra.

- **Cuantitativa:** encuestas personales, postales, telefónicas, por internet, paneles, bases de datos, ómnibus.

4. **Análisis y procesamiento de la información:** Una vez recopilada la información a partir de la implementación de los diferentes métodos utilizados, se procede a tabular, analizar y procesar la información. Lo que permitirá dar cumplimiento al objetivo de la investigación.

5. **Presentación de los resultados:** es la última etapa; entonces el responsable de desarrollar la investigación de mercados procederá a realizar los diferentes informes y posteriormente presentarla a las personas interesadas.

## 2.2.4 EL MERCADO



“

“El mercado es la confluencia de compradores que tienen necesidades y recursos, y de vendedores que ofrecen productos y servicios a cambio del pago de un precio, expresado en unidades monetarias”

(Lobato, Mata y Rodríguez; 2010, p.14).

”

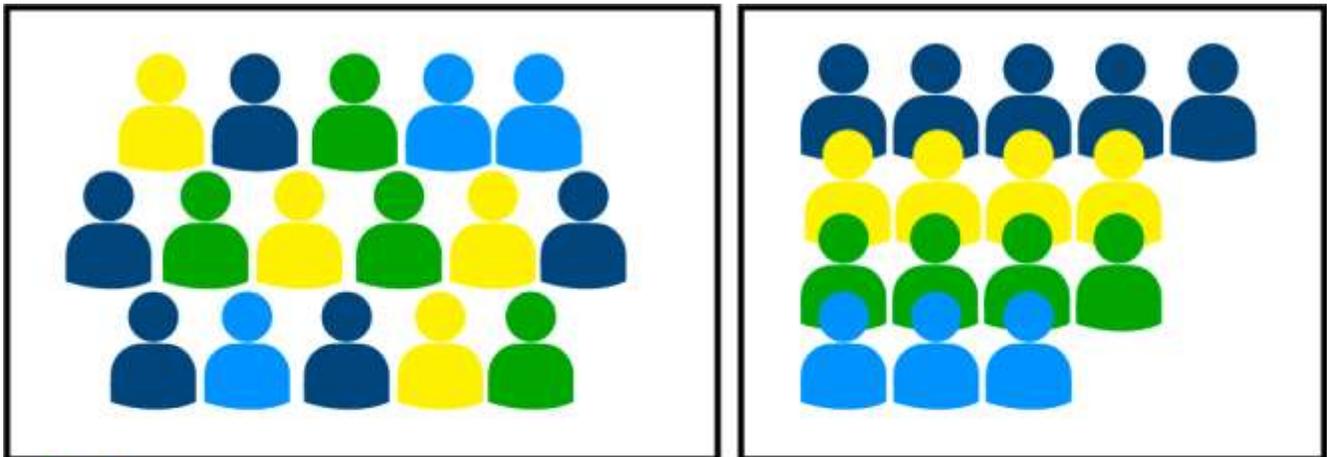
- **Demanda:** corresponde al número de compradores y vendedores que están dispuestos a comprar y vender nuestros bienes y servicios.
- **Competencia:** “personas físicas o jurídicamente que, legalmente establecidas como empresarias, presentan ofertas comerciales para cubrir las mismas necesidades de la demanda” (Lobato, Mata y Rodríguez; 2010, p.14).
- **Oferta comercial:** corresponde a los diferentes productos y servicios que están disponibles para los consumidores

CRITERIOS	TIPOS DE MERCADO
Según la competencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Mercado de competencia perfecta:</b> existen muchos vendedores que ofrecen un producto homogéneo y muchos compradores.</li> <li>• <b>Mercado de monopolio:</b> un solo vendedor y muchos compradores.</li> <li>• <b>Mercado de oligopolio:</b> pocos vendedores y muchos compradores.</li> <li>• <b>Mercado de competencia monopolística:</b> existen muchos vendedores que ofrecen productos diferenciados y muchos compradores que compran productos según sus preferencias.</li> </ul>
Según el ámbito geográfico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercado local</li> <li>• Mercado regional</li> <li>• Mercado nacional</li> <li>• Mercado internacional</li> <li>• Mercado global</li> </ul>
Según el tipo de compradores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Mercado de consumo:</b> las personas compran los productos para su uso personal. Pueden ser de consumo               <ol style="list-style-type: none"> <li>a) <b>Inmediato:</b> se compra el producto frecuentemente y se consume al poco tiempo de ser adquirido, por ejemplo: el pan</li> <li>b) <b>Duradero:</b> la compra del producto es más espaciada y su consumo dura más tiempo, hasta que pierde su utilidad o queda anticuado, por ejemplo: un ordenador</li> <li>c) <b>De servicio:</b> son productos inmateriales y su consumo es simultaneo a su producción, por ejemplo: una consulta medica</li> <li>d) <b>Mercado industrial:</b> los compradores son empresas que adquieren los bienes o servicios para utilizarlos en procesos de producción o para revendedores a otros, por ejemplo: una fábrica o un supermercado.</li> </ol> </li> </ul>
Según el tipo de producto o servicio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercado de productos agropecuarios y del mar</li> <li>• Mercado de materias primas</li> <li>• Mercado de productos técnicos o industriales</li> <li>• Mercado de productos manufacturados</li> <li>• Mercado de servicios</li> </ul>
Según el punto de vista de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Mercado actual:</b> formado por los clientes que actualmente compran nuestro producto.</li> <li>• <b>Mercado potencial:</b> conjunto de personas que aun no compran nuestro producto pero que podrían hacerlo en el futuro</li> <li>• <b>Mercado tendencial:</b> indica la evolución del mercado global.</li> </ul>

## 2.2.5 TAMAÑO Y CUOTA DEL MERCADO

- **El tamaño de mercado de un bien o servicio:** es la cantidad de ese bien o servicio, en un área geográfica concreta durante un determinado periodo de tiempo, medido en unidades físicas o económicas (Pietro, Alvarez y Herráez; 2013, p.70)
- **La cuota de mercado:** es la porción total de ventas de un producto que consigue realizar una empresa en un determinado mercado y en un periodo de tiempo concreto (Pietro, Alvarez y Herráez; 2013, p.70)

## 2.2.6 SEGMENTACIÓN DE MERCADO



“

La segmentación del mercado consiste en el proceso de identificar cuáles son los clientes o consumidores a los cuales va dirigido los productos y/o servicios que va a producir la empresa. En este sentido se procede a dividir el mercado en grupos pequeños agrupándolos en características o variables similares: geográficas, demográficas, socioeconómicas, psicográficas y otros criterios.

”

- **Psicográficas:** personalidad, estilo de vida, intereses, opiniones, principios, liderazgo, estilo de vida.
- **Demográficas:** Sexo, edad.
- **Socio-económicas:** ocupación, ingresos, estrato social, educación, raza, religión, ocupación.
- **Otros criterios:** Tipo de comprador, lealtad al canal de distribución, lealtad a la marca, momentos de uso, actitud hacia el producto, beneficios buscados.
- **Geográficas:** origen del mercado, clima.

## 2.2.7 CUANDO SE REALIZA LA SEGMENTACIÓN DEL MERCADO SE DEBE TENER PRESENTE

**Identificable:** existan grupos diferenciados en el mercado, para lo cual la organización diseña el plan de mercadeo. Una segmentación basada en la edad o sexo permitirá determinar con facilidad los integrantes de los grupos y cuantificar su potencial de compra.

**Medible:** cuantificable en volumen de compras, es decir que se pueda medir para establecer crecimientos y participación de la organización en la mercado.

**Accesible:** que la organización disponga de todos los recursos necesario para poder atender las necesidades de los consumidores que conforman el segmento del mercado. Y los programas de marketing deben llegar fácilmente a sus miembros, es decir, éstos deben localizarse en lugares a los que acceda sin dificultad.

**Rentable:** es importe identificar el tamaño del mercado para luego determinar la rentabilidad de satisfacer el mercado objetivo.

**Operativos:** Es importante que los programas puedan llevarse a la práctica y determinar si puede desarrollarse una oferta diferenciada para los distintos segmentos existentes.

Fuente: Soriano, L. J. M., García, P. M. C., & Torrents, A. J. A. (2012). Economía de la empresa.

## 2.2.8 TALLER DE ENTRENAMIENTO

Vamos a seleccionar un producto, que para nuestro caso será una bicicleta a la cual se le van a definir los criterios de segmentación:



Una vez realizada la investigación de mercado, el paso siguiente es determinar el mercado meta a la cual va dirigido nuestro producto, que para este caso es una bicicleta:

- **Psicográficas:** corresponde a estilos de vidas de las personas (practicar deportes), personalidad (gustos), intereses (medio de transporte).
- **Demográfica:** Sexo (uso para hombres, mujeres e indiferente).
- **Socioeconómicas:** determinar el nivel de ingresos, estrato social, educación, raza y religión, de los clientes a los cuales va dirigido el producto.
- **Geográficas:** identificar el mercado meta requiere también identificar las condiciones geográficas del lugar donde están ubicados los clientes.

### MARKETING MIX



“

**“El marketing Mix es el conjunto de variables que, combinadas adecuadamente, tratan de conseguir la satisfacción de las necesidades de los consumidores a largo plazo”**

(Gutiérrez, 2013, p.268).

**“Marketing Mix se encarga de llevar a la práctica la estrategia comercial de la empresa, diseñada en la fase de marketing estratégico, de la forma más eficiente posible, a través de las cuatro P”**

(Prieto, Álvarez, & Herráez, 2013, p.75).

reconocen las cuatro “P” como: **Producto (Product), precio (Price), place (distribución), promoción (comunicación).**

Según Kottler y Asmstrong

”

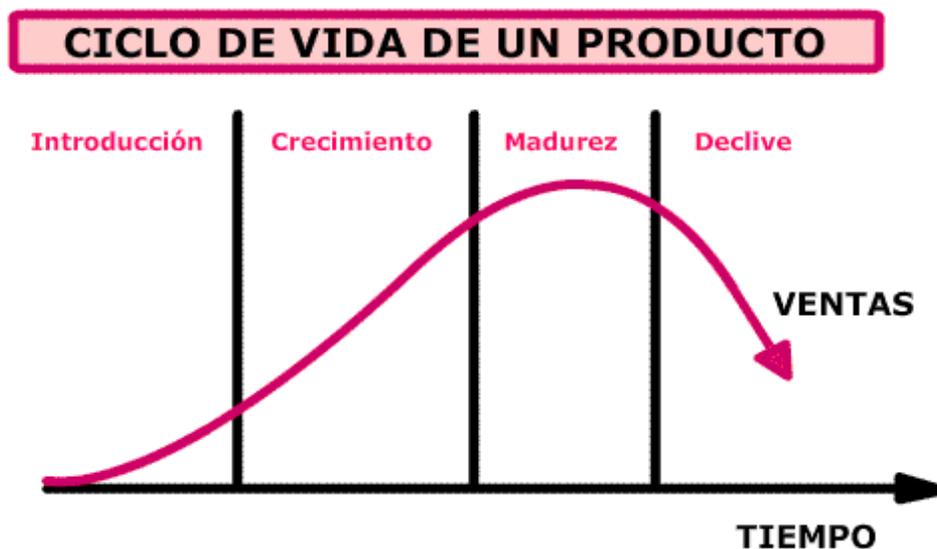
## PRODUCTO

Concepto: “Es todo aquello que se ofrece a un mercado para su adquisición, uso o consumo, y que es capaz de satisfacer una necesidad” Soriano, García, &Torrents, 2012, p.151).

Según Gutiérrez (2013), dentro del marketing se distinguen varios elementos en un mismo producto:

- **Producto tangible:** conformado por aquellas características físicas fácilmente medibles e identificables del producto; por ejemplo el envase, marca, diseño y color.
- **Producto genérico:** se define como la necesidad o deseo que satisface ese producto.
- **Producto ampliado:** consiste en el conjunto de servicios o funciones que van asociados al producto y que tienen utilidad para el consumidor; por ejemplo garantía, servicio posventa, instalación, financiación, forma de entrega.

## Ciclo de vida del producto



12pymex.pe

- **Introducción:** se considera esta etapa cuando el producto se lanza al mercado, es decir cuando la empresa despliega la idea para un nuevo producto. Durante esta fase las ventas son bajas lo cual eleva los costos.
- **Crecimiento:** en este periodo el producto empieza a ser reconocido en el mercado por lo tanto ya existe aceptación y los beneficios económicos son representativos. El crecimiento muy rápido de las ventas, incremento de la publicidad, descenso de los precios del producto.

- **Madurez:** en esta etapa las ventas llegan a su máximo nivel, debido a la gran aceptación del producto, fuertes campañas promocionales, políticas de doble marca, precios bajos.
- **Declive:** Es la fase donde el mercado se satura con los mismo productos que ofrece la empresa y por lo tanto las ventas se ven afectadas como resultado de la alta competencias y la innovación.

## EL PRECIO



- Es la cantidad de dinero que el comprador de un determinado bien o servicio entrega al vendedor a cambio de su adquisición (Prieto, Alvarez y Herràez, 2013, p.78).
- Es la cantidad de dinero que está dispuesto a pagar alguien a cambio de recibir un producto (Gutierrez, 2013, p.275).
- Valor monetario de un producto que iguala la satisfacción del comprador con la rentabilidad del vendedor (Lobato, 2007, p.244).

## ESTRATEGIAS PARA FIJAR PRECIOS

- **Precios promocionales:** incentivan la venta de productos en un determinado momento.
- **Precios de penetración:** precios bajos que facilitan la introducción de un nuevo producto al mercado.
- **Precio de descremación:** para productos innovadores y sin competencia, los precios son altos en su lanzamiento.
- **Precios psicológicos:** corresponde a los precios en los cuales se dice solo paga 999 pesos.

- **Descuentos aleatorios (ofertas):** reducción del precio en tiempo o lugares determinados para atraer nuevos clientes, esperando que los beneficios aportados por estos superen los gastos de la promoción.
- **Precios rebajados:** reducción temporal del precio de venta del producto.
- **Precios prestigio:** el precio alto se asocia a la calidad.

Tomado de: (Prieto, Alvarez y Herràez, 2013, p.79).

## PROMOCIÓN



- Según Gutiérrez (2013), está compuesto por cada una de las diferentes maneras que tiene la empresa para comunicar sus productos al público-
- Prieto, Álvarez y Herràez (2013), afirman que la promoción es el instrumento del marketing que tiene por objetivo informar al público sobre la existencia del producto.

### ESTRATEGIAS PARA PROMOCIONAR LOS PRODUCTOS Y/O SERVICIOS SEGÚN SORIANO, GARCÍA Y TORRENTES (2012)

- **Publicidad:** Es la forma directa e impersonal de presentación y comunicación de los bienes y servicios que desarrolla la empresa. Además es un instrumento que permite a las empresas realizar campañas atractivas.

- **Promoción de ventas:** Son las actividades indirectas que utilizan incentivos para captar la atención del consumidor y proporcionar información que pueda inducir a la compra a corto plazo.
- **Venta personal:** forma de comunicación directa y personal desarrollada de forma inmediata para obtener respuesta en el comprador
- **Relaciones públicas:** son las actividades relacionadas con la prensa y la imagen de la empresa. Además, se constituyen en las buenas relaciones con los consumidores a partir de la publicidad positiva, imagen.
- **Marketing directo:** engloba el conjunto de actividades de promoción directa. Se desarrolla a través del correo, publicidad directa, la televenta y telemarketing.

## DISTRIBUCIÓN



Consiste en llevar los productos al mercado en la cantidad deseada, en el lugar y el momento que lo necesiten (Soriano, García y Torrentes, 2012).

Los canales de distribución son los circuitos a través de los cuales llegan los productos desde la empresa productora hasta el consumidor final (Prieto, Álvarez, y Herráez, 2013, p.81)

En algunos casos para llevar a cabo el proceso de distribución la organización utiliza diferentes intermediarios:

- **Representante:** pone al contacto a comprador y vendedor cobrando una comisión por la venta de los productos y servicios.

- **Mayorista:** corresponde a la distribución a partir de los minoristas, es decir son estos últimos quienes se encargaran de llevar el producto y/o servicio al consumidor final.
- **Minoristas:** son las personas jurídicas o naturales que venden directamente al consumidor final.

### TALLER DE ENTRENAMIENTO

Una vez realizada la segmentación de mercado, debes ahora desarrollar el Marketing Mix:



#### PRODUCTO

De acuerdo con la categorización de los productos ¿a cuál pertenece el de la referencia?

---

---

#### PRECIO

¿Cuáles son las estrategias a utilizar para fijar los precios?

---

---

#### PROMOCIÓN

Establece las estrategias que desarrollará para comunicar el producto al público.

---

---

## DISTRIBUCIÓN

Determina los canales que va a utilizar para mercadear el producto.

---

---

## 2.3 TEMA 2 GESTIÓN FINANCIERA



“

"¿Cuáles son los recursos materiales precisos para lograr los objetivos empresariales?"

(Lobato, 2007, p.139)

"¿Qué inversiones es preciso realizar para conseguir esos recursos?"

"¿Cómo se deben financiar esas inversiones responsables?"

(Lobato, 2007, p.139)

"¿Qué inversiones serán más convenientes?"

¿Cómo influirá la manera de financiarse sobre los costos, los precios y los resultados?"

(Gallardo, 2007, p.80)

”

## 2.3.1 PATRIMONIO EMPRESARIAL



Bienes: “Son los objetos físicos que posee la empresa; ejemplo dinero en efectivo, mercancías, mobiliario, maquinaria, edificios” (Bolívar, 2014, p.59).



Derechos: “Son las deudas que otras personas tienen pendientes de pagar a la empresa (derechos de cobro), así como el valor de las patentes, marcas y similares; ejemplo importe de facturas de cobro por mercancías vendidas” (Bolívar, 2014, p.60).



Obligaciones: “Representan lo que la empresa debe a otras personas; por ejemplo, facturas pendientes de pagar por compras, préstamos pedidos a los bancos” (Bolívar, 2014, p.60).

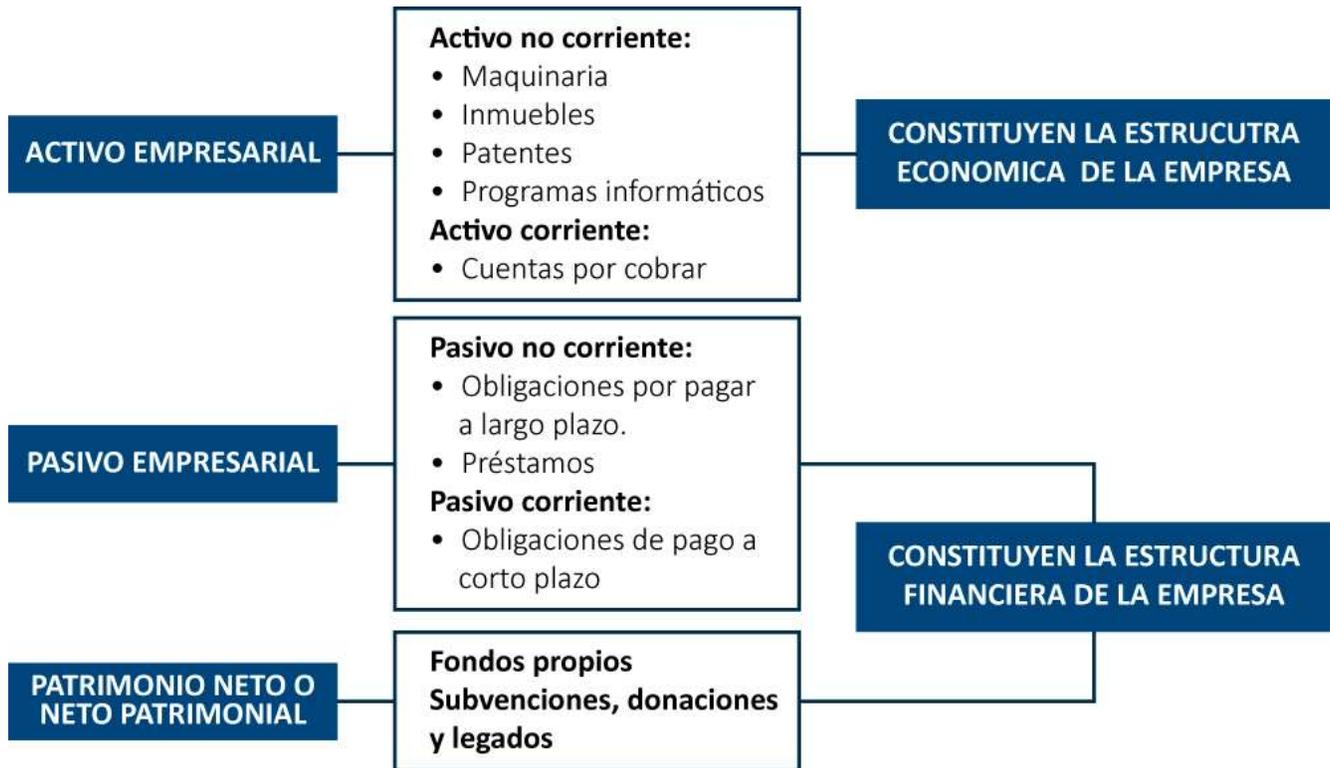
**Que implica el patrimonio empresarial, según bolívar (2014):**

Los bienes y derechos representan la parte positiva del patrimonio (activos) y las obligaciones representan la parte negativa del mismo (pasivos). El patrimonio neto de la empresa se calcula sumando el valor de sus bienes y derechos y restando el valor de sus obligaciones. Representa las deudas de la empresa con los propietarios o socios (que se recogen en conceptos como capital, reservas, etc.).

La agrupación de elementos patrimoniales con características comunes se denomina masa patrimonial. Existen, así, tres grandes masas patrimoniales en la empresa: (1) *activo*, formado por los bienes y derechos de cobro de la empresa; (2) *pasivo*, formado por las obligaciones y deudas de la empresa, y (3) *patrimonio neto*, conformado por los fondos aportados por los socios y/o generados por la propia empresa.

**Cuadro 5.1. Las masas patrimoniales**

ACTIVO	PASIVO Y PATRIMONIO NETO
Bienes Derechos	Obligaciones
¿En qué ha invertido la empresa?	¿De dónde ha obtenido la empresa los recursos financieros?



## 2.3.2 FUENTES DE FINANCIACIÓN

■ INTERNA

■ EXTERNA

EL SUBSISTEMA FINANCIERO DE LA EMPRESA

**Figura 5.3. Fuentes de financiación**

FINANCIACIÓN INTERNA	Autofinanciación de enriquecimiento		Autofinanciación
	Autofinanciación de mantenimiento		
FINANCIACIÓN EXTERNA	Emisión de acciones		FINANCIACIÓN PROPIA
	Largo plazo	Empréstito	FINANCIACIÓN AJENA
		Préstamos y créditos bancarios a largo plazo	
		<i>Leasing</i>	
		Provisiones a largo plazo	
	Corto plazo	Financiación de los proveedores	
		Descuento de efectos comerciales	
		<i>Factoring</i>	
		Préstamos y créditos bancarios a corto plazo	
		Provisiones a corto plazo	

13Economía y dirección de empresas

- **Autofinanciamiento de mantenimiento:** Lo conforman las amortizaciones o depreciaciones.
- **Empréstito:** Es una forma de financiación respaldado por títulos valores como bonos, pagarés entre otros.
- **Leasing:** Se representa por un contrato donde se alquila un bien mueble, previendo la opción de compra por parte del arrendatario.

- **Autofinanciación de enriquecimiento:** Constituyen las reservas o beneficios no distribuidos, para garantizar solvencia económica en la empresa.
- **Préstamos y créditos bancarios a largo plazo:** son desembolsos de dineros que realiza una entidad bancaria, en el cual se pacta unos intereses y tiempo.
- **Provisiones a largo plazo:** Su objeto es cubrir pérdidas o gastos, en el cual no se especifica su valor. (Bolívar, 2014)
- **Factoring:** “Consiste básicamente en la cesión de la deuda que tiene un cliente a favor de la empresa a una sociedad factoring que se encargará de su cobro” Bolívar, 2014, p.73).
- **Financiación de los proveedores y otros aplazamientos de pago:** Corresponden a los pactos de pagos posterior del ingreso de materia primas e insumos en general. (Bolívar, 2014)
- **Descuentos de efectos comerciales:** “Se trata de una operación mediante el cual una entidad financiera pone a disposición de su cliente el importe de un efecto comercial (Letra de cambio, pagaré) antes de su vencimiento previo deducción de una serie de gastos (intereses, comisión, gastos de correo)” (Bolívar, 2014, p.73).

### 2.3.3 LAS INVERSIONES EMPRESARIALES

Afirma Bolívar (2014), que una “inversión se puede definir como la renuncia a una satisfacción inmediata y cierta a cambio de una esperanza que se adquiere y del cual el bien en que se invierte es el soporte” (p.65).

La inversión se refiere al empleo de capital en algún tipo de negocio con el objetivo de incrementarlo. Dicho de otra manera, consiste en posponer el futuro un posible consumo en el presente. Quien invierte sólo cede su posibilidad de consumo de hoy a cambio de una adecuada compensación. “Su inversión, Muñoz, 2013”.

## 2.3.4 CLASIFICACIÓN DE LAS INVERSIONES



Inversiones obligatorias: son la que realiza la empresa para dar cumplimiento a las leyes, normas. (Bolívar, 2014)

Inversiones de renovación o reemplazo: "se relizan para sustituir un elemento productivo por uno nuevo". (Bolívar, 2014)



Inversiones de modernización o innovación: Implica la sustitución de equipos e instalaciones, con el propósito de minimizar costos.

Inversiones de expansión: Se realizan para extender el segmento del mercado.



Inversiones a corto plazo o de funcionamiento: "Comprometen a la empresa durante un corto período de tiempo, en un tiempo inferior a un año"(Bolívar, 2014, p.66)

Inversiones a largo plazo: "permanentes o estructurales, que comprometen a la empresa durante un largo período de tiempo"(Bolívar, 2014, p.66)



## 2.3.5 TALLER DE APRENDIZAJE

Para resolver la siguiente sopa de letras, se debe tener presente los conceptos relacionados:

J	I	D	E	R	E	C	H	O	S
I	N	V	E	R	S	I	O	N	F
E	M	P	R	E	S	T	I	T	O
U	U	G	P	S	A	Z	X	C	N
E	B	N	R	O	N	I	M	B	D
R	L	I	L	P	A	S	I	V	O
Y	E	S	Ñ	B	I	E	N	E	S
W	S	A	Q	D	E	U	A	C	B
P	R	E	S	T	A	M	O	S	M
O	B	L	I	G	A	C	I	O	N

### Conceptos:

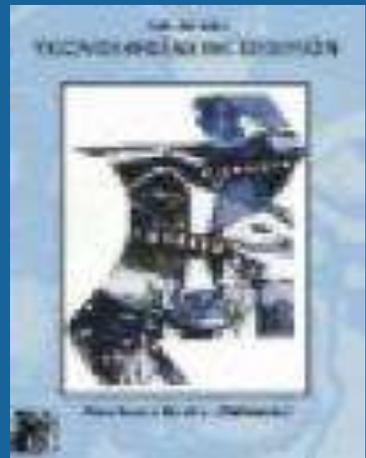
1. Es una forma de financiación respaldada por títulos, valores como bonos, pagarés.
2. Obligaciones por pagar a largo plazo
3. Representan lo que la empresa debe a otras personas; por ejemplo, facturas pendientes de pagar por compras, préstamos pedidos a los bancos
4. Son las deudas que otras personas tienen pendientes de pagar a la empresa, así como el valor de las patentes, marcas y similares; ejemplo importe de facturas de cobro por mercancías vendidas.
5. Son los objetos físicos que posee la empresa; ejemplo dinero en efectivo, mercancías, mobiliario, maquinaria, edificios.
6. Se representa por un contrato donde se alquila un bien mueble, previendo la opción de compra por parte del arrendatario.
7. Corresponde a todas las subvenciones, donaciones y legados
8. Activo empresarial
9. Se refiere al empleo de capital en algún tipo de negocio con el objetivo de incrementarlo.
10. Son desembolsos de dineros que realiza una entidad bancaria, en el cual se pacta unos intereses y tiempo

### LECTURAS RECOMENDADAS



Francisco Lobato Gómez, libro Administración, gestión y comercialización en la pequeña empresa, páginas 139-148.

<http://site.ebrary.com/lib/remingtonsp/reader.action?docID=10491305&ppg=2>



Delia Gallardo, libro Tecnologías de Gestión, Pag.78-85

<http://site.ebrary.com/lib/remingtonsp/reader.action?docID=10411086&ppg=5>

## 2.4 TEMA 3 LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL Y DEL TALENTO HUMANO

“

La dirección de los empleados, se encuentra estrechamente relacionado a la generación de condiciones y ambiente de trabajo, siendo influyente para lograr unas buenas relaciones laborales. Generar un ambiente sano que permita trabajar cómodamente y sin problemas contribuye a un rendimiento óptimo y al establecimiento de relaciones cordiales y fluidas

(Baldwin, 2010, p.164).

”

- La gestión de personal: Es el conjunto de funciones y tareas de encaminadas a que los recursos humanos funcionen de forma eficientes, incrementando la productividad de los mismos y de la organización (Iglesias y Tejedo, 2013. 10).
- Administración de personal: compuesta básicamente de tareas burocráticas que, aunque necesarias, no generan valor añadido en la empresa (Iglesias y Tejedo, 2013. 10).

### PISTAS DE APRENDIZAJE



#### Traer a la memoria:

Las 4C de la gestión del Talento Humano, según Beer, 1990 (Citado por Gutierrez, 2013, p. 188)

**Compromiso:** La gestión debe ser beneficiosa para la organización (rendimiento) y para el individuo (autoestima, dignidad, identidad, entre otras.)

**Competencia:** Se debe atraer, mantener y desarrollar a los trabajadores adecuados para la empresa.

**Coste:** la gestión debe mantener el adecuado control de salarios, beneficios, rotación, absentismo, entre otras.

**Congruencia:** la gestión debe velar porque exista la adecuada coherencia entre las metas, los miembros y la propia organización.

## 2.4.1 TALENTO HUMANO

Las organizaciones actualmente enfrentan un gran reto y es lograr la competitividad. Ante la complejidad y la globalización de los mercados que ha cambiado las dinámicas operacionales de los sistemas empresariales y en consecuencia es cada vez más imprescindible contar con el talento humano que apoye cada uno de los procesos. En la búsqueda de lograr el posicionamiento de los productos y servicios desarrollados en la empresa, la alineación de las estrategias y políticas deben estar orientadas en brindar los mecanismos suficientes para mantener y desarrollar el personal vinculado. En tal sentido, cada vez cobra mayor importancia el Talento Humano, porque son ellos quienes finalmente logran el éxito o fracaso en la organización.

## 2.4.2 FUNCIONES DE LA GESTION DEL TALENTO HUMANO



### 2.4.3 EMPLEO

Planificación de las actividades de personal de la empresa: consiste en realizar un estudio sobre la actividad empresarial, verificando los puestos de trabajo que se necesitan en la empresa y los trabajadores necesarios por puesto.

Análisis y descripción de cada uno de los puestos de trabajo: una vez identificados los puestos de trabajo se deben describir cada una de sus funciones, actividades y tareas. En tal sentido, se debe establecer el nivel de formación del puesto de trabajo, experiencia que se requiere, nivel de responsabilidad.

Captación y selección de trabajadores: consiste en obtener un número adecuado de candidatos para la ocupación de un puesto de trabajo, la cual puede ser interna o externa. También, en este proceso se realizan las diferentes pruebas, entrevistas y las diferentes técnicas de selección que aplique la organización.

Plan de acogida de los nuevos trabajadores: se fundamenta en el proceso de inducción del nuevo personal que ingresa a la organización en el cual se presenta la filosofía de la empresa, objetivos, reglamentación interna, misión, visión y las instalaciones físicas.

Evaluación del desempeño de cada trabajador: se trata de verificar si los objetivos establecidos para cada uno de los empleados de la organización se están cumpliendo. Los diferentes métodos utilizados permiten verificar la eficiencia de cada uno de los empleados.

(Iglesias y Tejedo, 2013, p.11)

### 2.4.4 DESARROLLO PERSONAL

El objetivo es lograr que los empleados estén motivados para desempeñar las tareas con eficacia.

Formación del personal: ofrecer a los empleados la posibilidad de acceder a diferentes capacitaciones, permite el desarrollo de nuevas habilidades y capacidades que beneficiaran la organización, en tal sentido los gerentes y empresarios deben ver las capacitaciones como una inversión y no como un gasto. Es clave la formación del personal para el logro de objetivos y competitividad organizacional.

Política de promoción: Dentro de las políticas institucionales se deben establecer los ascensos al personal, lo cual se convierte en un mecanismo para generar un ambiente de motivación (Iglesias y Tejedo, 2013, p.11).

### 2.4.5 COMPENSACIÓN ECONÓMICA

Consiste en el establecimiento de un sistema de retribución dentro de la empresa, el cual debe ser equitativo, competitivo y motivador (Iglesias y Tejedo, 2011, p.12).

### 2.4.6 RELACIONES LABORALES

En este aspecto, se involucran todas las normas en materia laboral que estén vigentes, que regulan los derechos y obligaciones de los empleados y empleadores.

Derechos y obligaciones laborales: hace referencia a las relaciones que tienen los trabajadores en relación con la resolución de conflictos individuales y colectivos.

Prevención de riesgos laborales: La empresa está obligada por la ley a identificar, prevenir y controlar los riesgos que puedan presentarse en la actividad laboral.

## 2.4.7 SERVICIOS SOCIALES

Con el propósito de mejorar el clima organizacional, las organizaciones implementan beneficios como:

Incentivos sociales voluntarios: Comedores de empresa, subsidios para estudio, vivienda, bonificaciones económicas extras, participación en las utilidades de la empresa.

## 2.4.8 TALLER DE ENTRENAMIENTO

- 1) Planificación de las actividades de personal
- 2) Formación del personal
- 3) Evaluación de desempeño
- 4) Retribución del trabajo desarrollado por los empleados
- 5) Derechos y obligaciones laborales
- 6) Incentivos sociales voluntarios
- 7) Política de promoción
- 8) Captación y selección de trabajadores
- 9) Prevención de riesgos laborales
- 10) Plan de acogida a los nuevos trabajadores

### Solución

EMPLEO	DESARROLLO PERSONAL	RELACIONES LABORALES	SERVICIOS SOCIALES	COMPENSACIÓN ECONOMICA
1,4,9,10	2,8	6,10	7	5

## 2.4.9 LIDERAZGO

¿Qué entiendes por liderazgo?

---

---

¿Qué caracteriza a estos líderes?



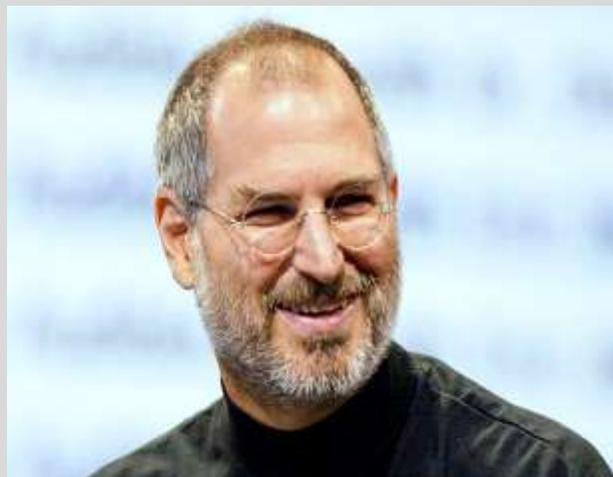
**Madre Teresa de Calcuta**



**Nelson Mandela**



**Adolf Hitler**



**Steve Jobs**

## 2.4.10 TALLER DE APRENDIZAJE

Realice una lectura de la vida de los anteriores líderes y luego busque el significado de las siguientes palabras y relacione con las características de cada uno de ellos organizando según.

- Sentido de misión
- Innovación
- Abnegación
- Carácter fuerte
- Lucha por los derechos humanos
- Energía
- Visionario
- Defensa de ideologías
- Competencia en el trabajo

## 2.4.11 ¿QUÉ ES EL LIDERAZGO?

“

**El liderazgo es el arte o proceso de influir en las personas para que participen con disposición y entusiasmo hacia el logro de las metas del grupo**

Según Bennis, Warren y James (2000) citado por Koontz, Weihrich, Cannice

**“Liderazgo expresa el influjo misterioso que ejerce una persona sobre otras dentro de una organización gracias a la fuerza de su personalidad moral, es “el proceso de mover a un grupo en una dirección a través de medios no coactivos”**

(J. M. Burns); citado por Martínez, (2010, p.6).

”

## 2.4.12 ¿QUIÉN ES UN LÍDER?



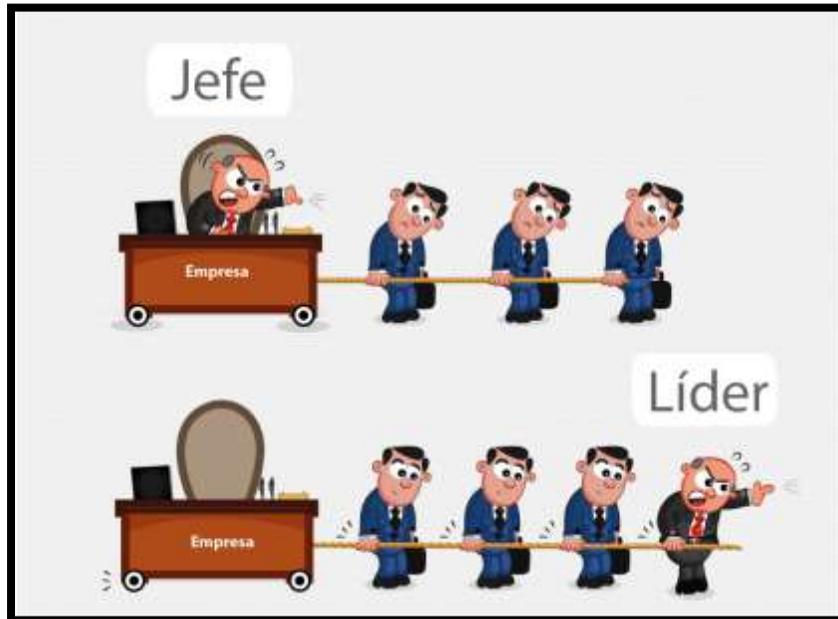
“

“El reto del liderazgo es ser fuerte, pero no grosero; ser amable pero no débil; ser atrevido pero no abusador; ser considerado pero no perezoso; ser humilde, pero no tímido; ser orgulloso, pero no soberbio; tener humor, pero no insensatez”

JimRohn

”

## 2.4.13 ¿CUÁL ES LA DIFERENCIA ENTRE UN JEFE Y UN LÍDER?



14Fuente: vivoemprendiendo.com

### JEFE

- 1) Existe por la autoridad concedida
- 2) Considera la autoridad un privilegio de mando.
- 3) Inspira miedo
- 4) Sabe cómo se hacen las cosas
- 5) Encuentra obediencia de sus empleados.
- 6) Distribuye funciones
- 7) Le gusta llamar la atención de sus empleados.
- 8) Considera a las personas como empleados

## LIDER

- 1) Existe por buena voluntad
- 2) Considera la autoridad un privilegio para el servicio.
- 3) Inspira confianza
- 4) Enseña hacer las cosas
- 5) Encuentra aceptación y admiración de sus seguidores.
- 6) Acompaña en la ejecución de las tareas.
- 7) Es un ejemplo a seguir
- 8) Ve a sus seguidores como un equipo de trabajo.

### 2.4.14 TIPOS DE LIDERAZGO

- **LÍDER DEMOCRÁTICO O PARTICIPATIVO:** consulta con sus subordinados sobre las acciones y decisiones propuestas y fomentan la participación. Para tomar las decisiones la realizan en consenso (Kootz, Weithrich y Cannice, 2012, p. 446). Líder transaccional
- **LÍDER TRANSFORMACIONAL:** Expresan claramente una visión, inspiran y motivan a los seguidores y crean un clima favorable para el cambio organizacional (Kootz, Weithrich y CanniceM, 2012, p. 458)
- **LÍDER LIBERAL:** utiliza muy poco su poder y otorga a sus subordinados un alto grado de independencia en sus operaciones (Kootz, Weithrich y Cannice M, 2012, p. 446).
- **LÍDERES TRANSACCIONALES:** identifican qué necesitan hacer los subordinados para alcanzar sus objetivos, lo que incluyen aclarar las funciones y tareas organizacionales, establecer una estructura organizacional, recompensar el desempeño y aportar a las necesidades sociales de sus seguidores (kootz, weithrich y cannice m, 2012, p. 458).
- **LÍDER AUTOCRÁTICO:** ordena y espera cumplimiento, es dogmático y positivo, y dirige mediante su capacidad para negar u otorgar recompensas y castigos (Kootz, Weithrich y Cannice, 2012, p. 446).

## 2.4.15 CONFLICTO, NATURALEZA Y CLASIFICACIÓN

### CONFLICTO ORGANIZACIONAL

#### ¿QUE ES?

Concepto: el conflicto es provocado por la simultaneidad de conductas, motivaciones y deseos contradictorios y opuestos entre sí. Como afirma Furnham (2001), una de las características del ser humano es precisamente ser conflictivo, como lo citan Franklin y Krieger.

El conflicto es un desacuerdo sobre asuntos sustanciales y/o antagonismos emocionales (Shermerhorn, 2005, p.339)

## 2.4.16 CAUSAS DEL CONFLICTO

Causas del conflicto: dificultades de comunicación, discrepancias en cuestión de valores, diferencias de actitudes hacia el trabajo o hacia la relación personal, creencias distintas, diferencias de personalidad, inconvenientes en la organización al realizar la tarea (Franklin y Krieger, 2012, p.479).

## 2.4.17 CATEGORIAS DE CONFLICTO

En una organización se pueden presentar diferentes categorías de conflictos (Franklin y Krieger, 2012, p. 480-484).

**Conflicto individual:** se define como la coexistencia, en un mismo individuo, de deseos, conductas o motivaciones de tendencias opuestas y contradictorias.



**Conflicto interpersonal y/o grupal:** se trata de las dificultades que surgen en toda relación humana, ya sea entre dos personas o dentro de un grupo.



Fuente: [mediafamilypsico.wordpress.com](http://mediafamilypsico.wordpress.com)

**Conflicto intergrupalo:** se refiere a los problemas que surgen entre distintos grupos, las diferencias surgen como consecuencia de la competencia y la rivalidad para lograr el dominio y el poder.



Fuente: [pnliafi.com.co](http://pnliafi.com.co)

**Conflicto organizacional:** son aquellos que afectan directamente a toda la organización y no sólo a los individuos y/o grupos que la conforman.



Fuente: [gematc.blogspot.com](http://gematc.blogspot.com)

**Conflictos funcionales y disfuncionales:** en esta clasificación se debe diferenciar que los funcionales generan beneficios o aportes positivos al funcionamiento de la organización. Por el contrario, los disfuncionales entorpecen los objetivos organizacionales y tienen un impacto negativo en las tareas de los individuos afectando la productividad.

- Conflicto funcional, es el enfrentamiento entre grupos que mejora y sirve para el desempeño de la organización. Por ejemplo, los diferentes métodos que pueden utilizar los grupos para el logro de los objetivos propuestos (Ivancevich, Konopaske&Matteson, 2006, p.358).
- Conflicto disfuncional, enfrentamiento o interacción de dos grupos que daña a la organización o estorba en la consecución de sus metas (Ivancevich, Konopaske&Matteson, 2006, p.358).

## 2.4.18 ¿CÓMO RESOLVER CONFLICTOS?

Según Davis y Newstrom (2003), señalan estrategias para resolver conflictos con cuatro tipos de resultados posibles:

**Acción de evitar:** Es el intento de alejarse del conflicto, tanto física como mentalmente. Las partes involucradas toman distancia, demostrando muy poco interés en los resultados del problema. “perder-perder”

**Avenimiento:** ocurre cuando una de las partes acepta los requerimientos de la otra, dejando de lado sus propios intereses. “perder-ganar”

**Fuerza:** se basa en el dominio y la agresividad para conseguir los objetivos e interés propios pro sobre la otra parte, es decir vencer al oponente. “Ganar-perder”

**Acuerdo mutuo:** se trata de la predisposición de ambas partes a ceder algo para algo a cambio.

**Confrontación:** el conflicto debe enfrentarse de forma directa y se supera con una solución que satisface a las partes involucradas, generando una satisfacción de ganar-ganar.



## PISTAS DE APRENDIZAJE



### Traer a la memoria:

**Tenga en cuenta que:** la investigación de mercado, permite recolectar información sobre el mercado, en consecuencia apoya el proceso de toma de decisiones, reduciendo la incertidumbre sobre el entorno.

**No pierda de vista que:** el marketing tiene como propósito lograr que las ventas resulten efectivas, además permite conocer y entender al cliente.

**No olvide que:** Existen diversas fuentes de financiación las cuales se consideran interna como autofinanciación de mantenimiento y enriquecimiento; y la externa a largo plazo y corto plazo.

**Recuerde que:** el liderazgo es la capacidad de influir en el comportamiento de las personas. Y actualmente se buscan que dentro de las organizaciones existan mayor número de líderes que jefes; lo cual permitirá mayor trabajo en equipo y sinergia para el logro de los objetivos.

**Tenga presente que:** el conflicto es un desacuerdo es aspectos conductuales, motivacionales y oposiciones. Por lo anterior, es importante identificar la categoría del conflicto para proponer las soluciones respectivas.

## 2.4.19 TALLER DE ENTRENAMIENTO

1. El conjunto de actividades que se encarga de llevar a la práctica la estrategia comercial de la empresa:
  - a. Gestión financiera
  - b. Estrategia de precio
  - c. Segmentación del mercado
  - d. Marketing mix
  
2. Señale cuál de las siguientes estrategias no corresponde a las establecidas para la promocionar los productos y servicios:
  - a. Precios promocionales
  - b. Publicidad
  - c. Venta personal
  - d. Relaciones públicas

3. El patrimonio empresarial está compuesto por:
  - a. Bienes, derechos y obligaciones
  - b. Pasivos, ingresos y egresos
  - c. Obligaciones y deberes
  - d. Activos
  
4. Las fuentes de financiación está compuesto la interna y la externa; considerándose como fuentes interna:
  - a. Empréstito
  - b. Autofinanciación
  - c. Leasing
  - d. Provisiones a largo plazo
  
5. El conjunto de funciones y tareas encaminadas para el funcionamiento adecuado del talento humano, favoreciendo la eficiencia y la productividad organizacional:
  - a. Gestión Empresarial
  - b. Gestión de personal
  - c. Gestión financiera
  - d. Liderazgo
  
6. El líder democrático, se concibe como aquel que:
  - a. Identifican la necesidad de los seguidores para alcanzar sus objetivos
  - b. Expresa claramente una visión, inspiran y motivan a los seguidores
  - c. Utiliza muy poco su poder y otorga a los subordinados total independencia
  - d. Consulta a los subordinados sobre las decisiones propuestas y fomentan la participación
  
7. Dentro de las categorías del conflicto podemos encontrar el que hace referencia a las dificultades que surgen en toda relación humana, ya sea entre dos personas o dentro de un grupo, este conflicto se denomina:
  - a. Conflicto organizacional
  - b. Conflicto interpersonal y/o grupal
  - c. Conflicto funcional y disfuncional
  - d. Conflicto individual
  
8. Una de las estrategias para resolver conflictos es que ambas partes cedan, lo cual se denomina como:
  - a. Acuerdo mutuo
  - b. Confrontación
  - c. Avenimiento
  - d. Fuerza

### 3 PISTAS DE APRENDIZAJE

**ADMINISTRACIÓN:** Es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar los recursos para alcanzar los objetivos con eficiencia, eficacia y lograr la productividad.

**PLANEAR:** Se refiere a definir objetivos, misión, visión, políticas, estrategias, presupuestos, procedimientos.

**ORGANIZAR:** Definir cargos y funciones, estructura organizacional, delegación de actividades, autoridad.

**DIRIGIR:** Orientar a las personas para el logro de objetivos a través de la motivación, comunicación, liderazgo.

**CONTROLAR:** Verificar e inspeccionar que todas las actividades se realicen de acuerdo a los planes. Definir estándares de cantidad, calidad, costos, tiempo.

**Sabías qué:** Frente a la globalización de los mercados las empresas cada vez se caracterizan por su diversidad, complejidad generando en su interior procesos de cambio, evolución y desarrollo como consecuencia de la economía y la sociedad. Entendido los diversos conceptos de empresa cada una desarrolla una actividad económica buscando satisfacción de clientes, y en pro de cumplir con su objeto social deben contar con recursos o factores de producción como: recursos humanos, materiales, financieros, inmateriales.

**Recursos humanos:** Se consideran todas las personas que están vinculadas a la empresa que participan en las diferentes actividades como la producción de bienes y/o servicios. Las personas aportan sus conocimientos, habilidades, experiencia, fuerza física y mental para el logro de los objetivos empresariales.

**Recursos Materiales:** hacen parte de esta categoría las materias primas, energía, instalaciones, maquinaria, herramientas, equipos de oficina.

**Recursos financieros:** corresponde al dinero que se tiene para la adquisición de los diferentes bienes materiales que se requieren para llevar a cabo el proceso productivo dentro de la empresa. Así mismo, contribuye a la solidez económica para las diferentes inversiones que se ejecuten.

**Recursos inmateriales:** Es considerada también como la tecnología blanda, es decir son todos los conocimientos, procesos y formas de realizar las operaciones de la empresa. Dentro de esta clasificación se considera el software donde se custodia la información confidencial sobre los clientes, proveedores, inversiones, flujos de caja, presupuestos.

**Sabías qué:** Aplica el análisis, la síntesis y la crítica en los contextos interno y externo para lograr incrementar la competitividad. Hasta comienzos del siglo XXI se concentró en lo interno, pero a partir de la globalización esa fuerza modernizadora se orientó por la dinámica del entorno.

En ese panorama general avanza esta tecnología, entendida como la aplicación del conocimiento científico para el mejoramiento del desempeño productivo, a través del uso de mecanismos adecuados para optimizar los productos y reducir los costos. Actualmente las empresas se enfrentan a un contexto externo cada vez más volátil, desconocido y difícil de predecir. Recordemos algunas circunstancias de alto impacto tales como la

depresión del 2008, que sorprendió al mundo entero, el reciente lunes negro de las Bolsas mundiales con caídas cercanas al 10% el pasado 8 de agosto y el fenómeno reciente agudizado por otra caída de cerca del 5% el pasado 18 de agosto. Así, lo externo y mundializado es la variable independiente más influyente en la productividad, cuyo concepto es la búsqueda del incremento de la producción total gracias a lo aportado por una unidad adicional de uno de los factores productivos.

Por lo tanto la gestión y las decisiones gerenciales están cada vez más influidas por los factores y las variables que constituyen el entorno volátil del país, la empresa, la organización y aún las familias y las personas en su búsqueda permanente de competitividad para sobrevivir y crecer en un mundo que avanza hacia el hípercapitalismo.

santiago\_araoz@hotmail.com

**Tenga en cuenta que:** El concepto de gestión, ha evolucionado que cada vez es más urgente mantenerse en mercado tan complejo y diversificado. Razón a lo anterior, es imprescindible las acciones que deben realizar el gerente o empresario frente a un entorno competitivo y productivo.

**No pierda de vista que:** Frente a la globalización de los mercados las empresas cada vez se caracterizan por su diversidad, complejidad generando en su interior procesos de cambio, evolución y desarrollo como consecuencia de la economía y la sociedad

**No olvide que:** Las variables económicas, políticas, legales, ambientales, tecnológicas, socioculturales, constituyen en ambiente general.

Recuerde que: Los sistemas se clasifican según su constitución en físicos y abstractos; y según su naturaleza cerrado y abierto. Así mismo se concluye que las organizaciones y empresas se consideran un sistema abierto por su constante interacción con el medio ambiente.

**Tenga presente que:** La organización es un sistema abierto, en la cual para realizar su proceso sistémico intervienen las entradas, procesamiento, salidas y retroalimentación.

Las 4C de la gestión del Talento Humano, según Beer, 1990 (Citado por Gutierrez, 2013, p. 188)

**Compromiso:** La gestión debe ser beneficiosa para la organización (rendimiento) y para el individuo (autoestima, dignidad, identidad, entre otras.)

**Competencia:** Se debe atraer, mantener y desarrollar a los trabajadores adecuados para la empresa.

**Coste:** la gestión debe mantener el adecuado control de salarios, beneficios, rotación, absentismo, entre otras.

**Congruencia:** la gestión debe velar porque exista la adecuada coherencia entre las metas, los miembros y la propia organización.

**Tenga en cuenta que:** la investigación de mercado, permite recolectar información sobre el mercado, en consecuencia apoya el proceso de toma de decisiones, reduciendo la incertidumbre sobre el entorno.

**No pierda de vista que:** el marketing tiene como propósito lograr que las ventas resulten efectivas, además permite conocer y entender al cliente.

**No olvide que:** Existen diversas fuentes de financiación las cuales se consideran interna como autofinanciación de mantenimiento y enriquecimiento; y la externa a largo plazo y corto plazo.

**Recuerde que:** el liderazgo es la capacidad de influir en el comportamiento de las personas. Y actualmente se buscan que dentro de las organizaciones existan mayor número de líderes que jefes; lo cual permitirá mayor trabajo en equipo y sinergia para el logro de los objetivos.

**Tenga presente que:** el conflicto es un desacuerdo es aspectos conductuales, motivacionales y oposiciones. Por lo anterior, es importante identificar la categoría del conflicto para proponer las soluciones respectivas

## 4 GLOSARIO

### GESTIÓN DE MERCADEO

**MERCADEO:** Según Soriano (2012), conjunto de actividades a lograr, con beneficio, la satisfacción de las necesidades del consumidor, con un producto o servicio.

**INVESTIGACION DE MERCADO:** Es el proceso de búsqueda y obtención de información sobre el mercado. En este sentido, la investigación de mercados permite a la toma de decisiones, reduciendo la incertidumbre generada por el entorno.

**MERCADO:** Es la confluencia de compradores que tienen necesidades y recursos, y de vendedores que ofrecen productos y servicios a cambio del pago de un precio, expresado en unidades monetarias” (Lobato, Mata y Rodríguez; 2010, p.14).

**TAMAÑO DEL MERCADO:** Es la cantidad de ese bien o servicio, en un área geográfica concreta durante un determinado periodo de tiempo, medido en unidades físicas o económicas (Pietro, Alvarez y Herráez, 2013, p.70)

**LA CUOTA DE MERCADO:** Es la porción total de ventas de un producto que consigue realizar una empresa en un determinado mercado y en un periodo de tiempo concreto (Pietro, Alvarez y Herráez, 2013, p.70).

**SEGMENTACIÓN DEL MERCADO:** Consiste en el proceso de identificar cuáles son los clientes o consumidores a los cuales va dirigido los productos y/o servicios que va a producir la empresa. En este sentido se procede a dividir el mercado en grupos pequeños agrupándolos en características o variables similares: geográficas, demográficas, socioeconómicas, psicográficas y otros criterios

**MARKETING MIX:** Se encarga de llevar a la práctica la estrategia comercial de la empresa, diseñada en la fase de marketing estratégico, de la forma más eficiente posible, a través de las cuatro P” (Prieto, Álvarez, & Herráez, 2013, p.75).

### GESTION FINANCIERA

**PLANIFICACIÓN PRESUPUESTARIA:** “Implica la posibilidad de que la empresa se encuentre mejor preparada para controlar el flujo de los recursos materiales financieros para lograr sus objetivos” (Gallardo, 2007, p.80).

**INVERSIÓN:** “Es la aplicación de recursos económicos a la formación o mantenimiento del inmovilizado de la empresa, siendo finalidad el logro de los objetivos empresariales” (Lobato, 2007, 139)

**FINANCIACIÓN:** Según Lobato (2007) “la define como la obtención de los fondos necesarios para el funcionamiento óptimo de la empresa” (p.140).

**FINANCIACIÓN EXTERNA:** “Son todos aquellos recursos que fluyen a la empresa desde el exterior y tienen su origen en personas e instituciones ajenas a ella,...por ejemplo créditos y préstamos, leasing, emisión de obligaciones, otras deudas comerciales”(Gallardo, 2007, p.83).

**PRESUPUESTO:** “Documento numérico que contiene la aplicación de los recursos económicos a cada una de las actividades empresariales” (Lobato, 2007, p.140)

**EL PATRIMONIO EMPRESARIAL:** “Se define como el conjunto de bienes, derechos y obligaciones de una empresa, debidamente valorados” (Bolívar, 2014, p. 59).

**ACTIVO NO CORRIENTE:** “Está formado por el conjunto de elementos patrimoniales cuya función es asegurar la supervivencia de la empresa” (Bolívar, 2014, p. 59).

**ACTIVO CORRIENTE:** “Está conformado por el conjunto de elementos patrimoniales cuya función es asegurar la actividad de la empresa” (Bolívar, 2014, p. 61).

**PASIVO NO CORRIENTE:** “Está conformado por el conjunto de obligaciones de pago a largo plazo” (Bolívar, 2014, p. 62).

**PASIVO CORRIENTE:** “Abarca el conjunto de obligaciones de pago a corto plazo” (Bolívar, 2014, p. 62).

**FONDOS PROPIOS:** “corresponden a los aportados por los socios o propietarios (capital) o resultados, beneficios acumulados que no hayan sido repartidos” (Bolívar, 2014, p. 62).

**SUBVENCIONES, DONACIONES Y LEGADOS:** Son otras partidas que, sin formar parte de los fondos propios, son recursos que la empresa no debe a ningún acreedor (Bolívar, 2014, p. 61).

## GESTION ORGANIZACIONAL Y DEL TALENTO HUMANO

**GESTION DE PERSONAL:** Es el conjunto de funciones y tareas encaminadas a que los recursos humanos funcionen de forma eficientes incrementando la productividad de los mismos y de la organización.

**EMPLEO:** Se relaciona con las actividades de planificación de las actividades de personal, análisis y descripción de cada uno de los puestos de trabajo, captación y selección de trabajadores, plan de acogida de los nuevos trabajadores y evaluación de desempeño.

**DESARROLLO DE PERSONAL:** Son los procesos asociados a la formación de personal y política de promoción.

**COMPENSACIÓN ECONÓMICA:** Hace parte de este proceso la administración de sueldos y salarios para los empleados.

**RELACIONES LABORALES:** En este aspecto se involucran los derechos y obligaciones laborales, también la prevención de riesgos laborales.

**SERVICIOS SOCIALES:** Se asocia a este proceso todos los programas relacionados con el mejoramiento del clima organizacional y factores motivacionales al interior de la organización.

**LIDERAZGO:** Liderazgo expresa el influjo misterioso que ejerce una persona sobre otras dentro de una organización gracias a la fuerza de su personalidad moral, es “el proceso de mover a un grupo en una dirección a través de medios no coactivos (J. M. Burns); citado por Martínez, (2010, p.6).

**CONFLICTO:** Concepto: el conflicto es provocado por la simultaneidad de conductas, motivaciones y deseos contradictorios y opuestos entre sí. Como afirma Furnham (2001), una de las características del ser humano es precisamente ser conflictivo, como lo citan Franklin y Krieger.

## 5 BIBLIOGRAFÍA

- Agüero, Barriento, & Delgado (2009). Dirección y control. Argentina: El Cid Editor | apuntes. Retrieved from <http://www.ebrary.com>
- Baldwin, C. (2010). Gestión empresarial. USA: Firms Press. Retrieved from <http://www.ebrary.com>
- Barroso, C. C. (2012). Economía de la empresa (2a. ed.). España: Larousse - Ediciones Pirámide. Retrieved from <http://www.ebrary.com>
- Bolívar, C. A., Déniz, D. M. D. L. C., & García, A. D. J. (2014). Economía y dirección de empresas. España: Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Servicio de Publicaciones y Difusión Científica. Retrieved from <http://www.ebrary.com>
- Bustamante, E. S. (2009). La empresa. Argentina: El Cid Editor | apuntes. Retrieved from <http://www.ebrary.com>
- Cipriano, L. G. A. (2014). Administración estratégica. México: Larousse - Grupo Editorial Patria. Retrieved from <http://www.ebrary.com>
- Gallardo, D. (2007). Tecnologías de gestión. Argentina: Editorial Maipue. Retrieved from <http://www.ebrary.com> P.81
- Giorgio, M. (1997). La Gestión Eficaz. Madrid: Ediciones Díaz Santos. Recuperado de <https://books.google.es>
- Gutiérrez, A. Ó. (2013). Fundamentos de administración de empresas. España: Larousse - Ediciones Pirámide. Retrieved from <http://www.ebrary.com>
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. T. (2006). Comportamiento organizacional (7a. ed.). España: McGraw-Hill España. Retrieved from <http://www.ebrary.com>
- Kootz, H., Weithrich H. y Cannice M (2012). Administración una perspectiva global y empresarial. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A.
- Kootz, H., Weithrich H., Cannice M. (2012). Administración una perspectiva global y empresarial. Mexico: McGrawHill
- Lobato, G. F. (2007). Administración, gestión y comercialización en la pequeña empresa. España: Macmillan Iberia, S.A.. Retrieved from <http://www.ebrary.com>
- Martínez, G. M. D. C. (2006). La gestión empresarial. Equilibrando objetivos y valores. España: Ediciones Díaz de Santos. Retrieved from <http://www.ebrary.com>
- Martínez, H. H. (2010). Liderazgo responsable. Colombia: Ecoe Ediciones. Retrieved from <http://www.ebrary.com>
- Muñoz, Juan (2013, mayo, 10). Su Inversión. Portafolio. Recuperado de: <http://www.portafolio.co/opinion/blogs/su-inversion/%C2%BFque-es-inversion>
- Ramírez, C. C. (2010). Fundamentos de administración (3a. ed.). Colombia: Ecoe Ediciones. Retrieved from <http://www.ebrary.com>

- Sánchez, D. M. (2014). Administración 1. México: Larousse - Grupo Editorial Patria. Retrieved from <http://www.ebrary.com>
- Shermerhorn, J.R. (2005). *Administración*. México. D.F:Limusa.
- Soriano, L. J. M., García, P. M. C., & Torrents, A. J. A. (2012). Economía de la empresa. España: Universitat Politècnica de Catalunya. Retrieved from <http://www.ebrary.com>
- Tejedo, Javier, and Iglesias, Miguel. Operaciones administrativas de recursos humanos. España: Macmillan Iberia, S.A., 2013. ProQuestebrary. Web. 26 August 2015.
- Torres, M. V. (2014). Administración en ventas. México: Larousse - Grupo Editorial Patria. Retrieved from <http://www.ebrary.com>
- Trujillo, C. D. G., Espino, E., & Barrientos, M. (2009). Administración por objetivos. Argentina: El Cid Editor | apuntes. Retrieved from <http://www.ebrary.com>
- Villagrà, F. L. (Ed.). (2011). Empresa e iniciativa emprendedora. España: Macmillan Iberia, S.A.. Retrieved from <http://www.ebrary.com>