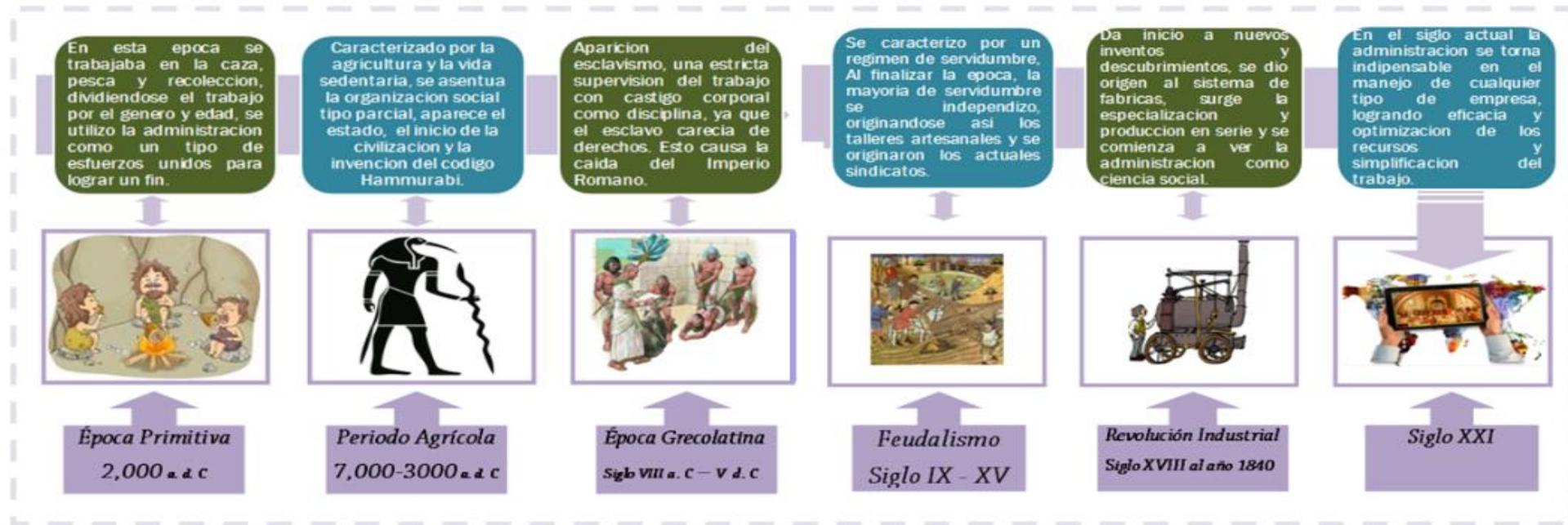


Administración ,empresa y su gestión

LINEA DE TIEMPO DE LA ADMINISTRACION

EPOCAS de la ADMINISTRACION



La administración como ciencia

Es posible definir a la administración como:



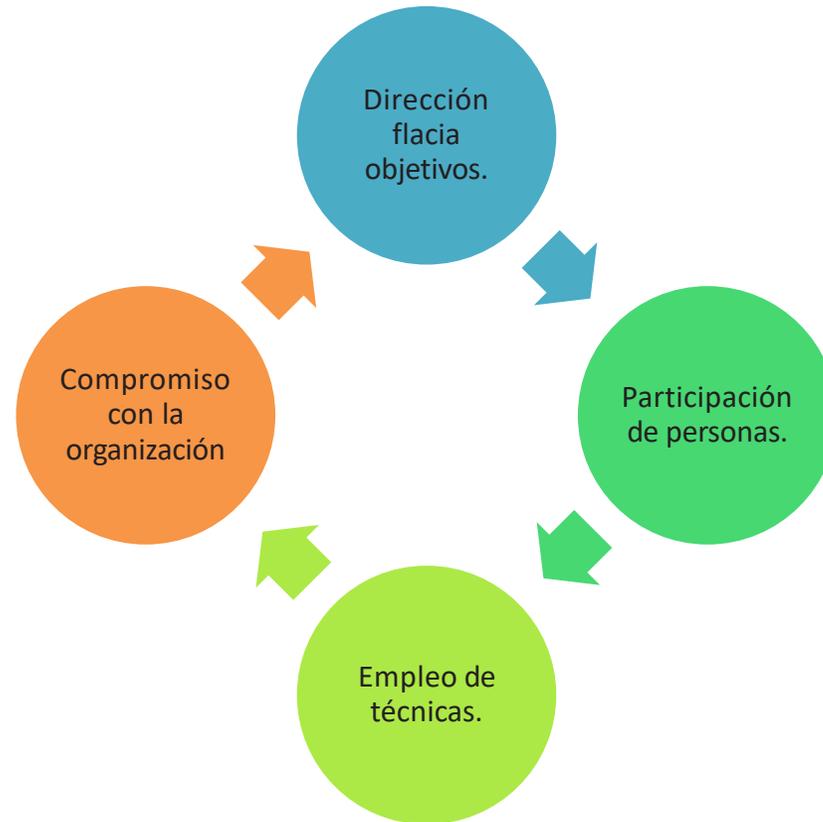
«Ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas, cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que no se pueden lograr individualmente en los organismos sociales.»



La administración como ciencia

Fremont E. Kast, por su parte, la define como:

“Coordinación de individuos y recursos materiales para el logro de objetivos organizacionales, lo que se logra por medio de cuatro elementos:



Administración y gestión de las empresas

La gerencia de una empresa busca lograr su mejor desempeño mediante la productividad y la competitividad que producen rentabilidad para la organización



Gestión y gerencia de empresas

Gestionar: “Flacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera”.



Gestión y gerencia de empresas

Gerencia



Gestión

La administración como ciencia o técnica se centra en el diseño interno de la empresa, de sus estructuras, procedimientos y sistemas de información para planear, organizar, dirigir y controlar sus recursos y sus procesos, la gerencia implica, además, la comprensión del entorno, la conceptualización de la función de la empresa en el mercado y la gestión para lograr resultados en el contexto en que opera o desea competir.

Gestión y gerencia de empresas

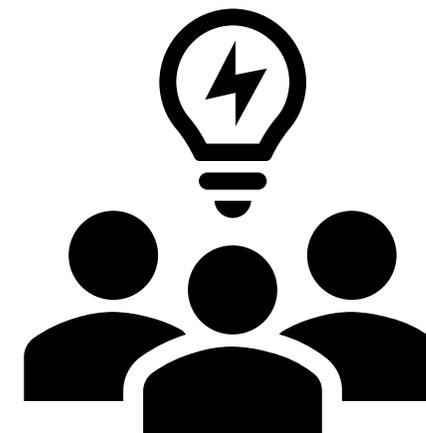
La gestión es el software y la administración es el hardware de un organismo social productivo.



Gerencia de empresas

Proceso intelectual, creativo y permanente que le permite a un administrador aplicar sus competencias gerenciales para mejorar la eficiencia, la eficacia y la efectividad de la empresa mediante el desarrollo de estrategias y gestiones creativas y cotidianas que le permitan a la empresa alcanzar la competitividad y la rentabilidad a través de una visión empresarial, con estrategias de largo plazo, para adaptar a la empresa a las circunstancias del entorno altamente cambiante en el que opera.

“El gerente es el elemento dinámico y vivificante de todo negocio. Sin su capacidad ejecutiva los ‘recursos de la producción’ siguen siendo recursos y no se convierten nunca en producción.”



PETER DUCKER





Productividad, competitividad y rentabilidad

Los gerentes y administradores deben tener claros estos conceptos: productividad, competitividad y rentabilidad.

- **Productividad**

La productividad es el resultado de la correcta utilización de los recursos en relación con los productos y servicios generados.

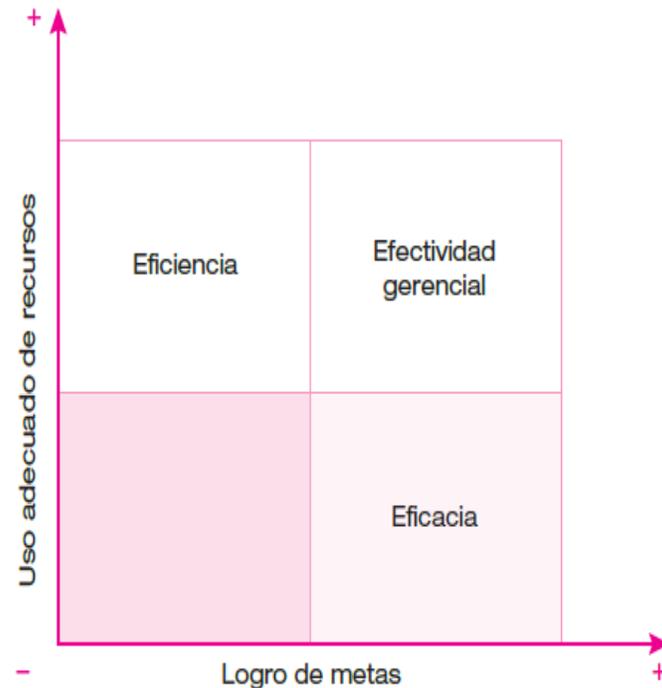
Se calcula de la siguiente forma:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Producto}}{\text{Insumos}}$$

La productividad es el reflejo de la eficiencia y de la eficacia que deben lograr la correcta administración y la gerencia de una empresa.

Eficiencia, eficacia y efectividad

- ❖ **Eficiencia** .-es el uso correcto de los recursos utilizados para lograr resultados.
- ❖ **Eficacia** .-se mide por los resultados, sin importar los recursos ni los medios con que se lograron.
- ❖ **Efectividad**.- es la habilidad gerencial de lograr la eficiencia y la eficacia en relación con los recursos y objetivos.



Competitividad



- La competitividad de una empresa es la facultad organizativa (eficiencia, eficacia y efectividad) para crear, desarrollar y sostener capacidades superiores en términos de atributos de sus productos y servicios respecto a las de otras empresas que luchan por el mismo mercado, lo cual genera una rentabilidad en sus inversiones igual o mayor que la de su competencia.

Rentabilidad



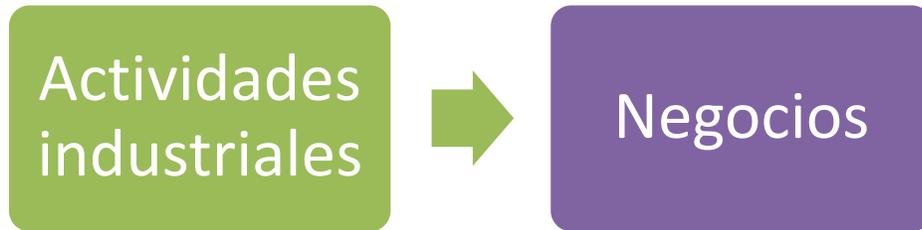
La rentabilidad es el índice o coeficiente de utilidades o beneficios que rinde el capital invertido en una empresa.

- La rentabilidad de la empresa es un factor clave porque al poner su capital en una empresa y sus negocios, los inversionistas lo utilicen con el fin de incrementarlo en razón del riesgo que implica. De allí que es común oír a los inversionistas decir que “a mayor riesgo, mayor utilidad”.

Administración de los organismos sociales y gerencia de las empresas



- Los estudios administrativos se enfocaron en su origen:



- Los estudios administrativos se enfocaron después de la segunda mitad se siglo

:





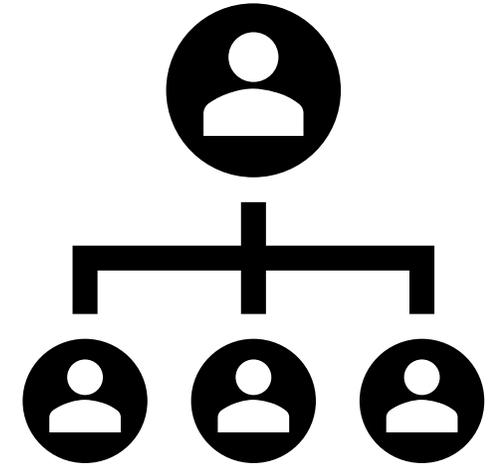
Administración de los organismos sociales y gerencia de las empresas

La administración es una ciencia universal, sus principios y fundamentos pueden aplicarse a cualquier institución social organizada; sin embargo, cada una de estas áreas tiene su grado de complejidad.

La gerencia de las empresas es un campo preciso de aplicación de conocimientos; por tanto, requiere de estudios específicos y de desarrollo de habilidades y competencias laborales-gerenciales especializadas, de ahí que a partir de este siglo la tendencia para la formación de administradores indica que debe orientarse a las empresas y a los negocios.

EMPRESA

La empresa es el objeto o campo de estudio de la administración empresarial, por lo que es necesario comprenderla de manera conceptual..



Según la Real Academia Española,



Es una acción ardua y dificultosa que valerosamente un individuo comienza o inicia.

EMPRESA

El reconocido maestro en la materia de administración Isaac Guzmán Valdivia definió a la empresa como:

A decorative graphic element consisting of a vertical, stylized shape with a pink and purple gradient, resembling a flower or a leaf, positioned to the left of the text box.

Unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que sea socialmente útil de acuerdo con las exigencias del bien común.

Elementos básicos de la empresa



Para entender qué es una empresa se requiere conocer sus principales características:



Elementos básicos de la empresa

Unidad económico-social.

La empresa es una unidad formada por capital, trabajo y dirección, satisfactoria de bienes y servicios a la comunidad que, al adquirir sus productos, le genera beneficios económicos.

Capital.

El capital es un elemento indispensable, sin el cual la empresa no podría funcionar.
El capital corre un riesgo al integrarse a la empresa.

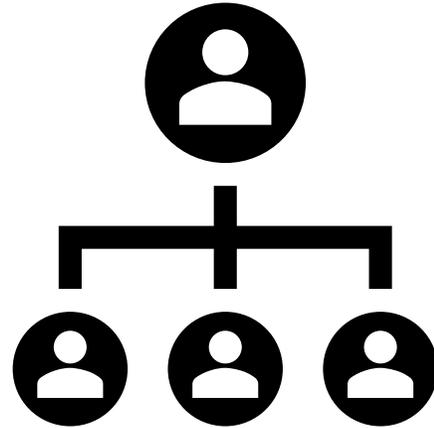
El trabajo o fuerza laboral

Genera los productos y/o servicios que se ofrecen a la comunidad y le da significado a los seres humanos que integran la empresa, quienes se sienten socialmente útiles —entre ellos el dueño— al percibir que sus bienes y servicios son importantes. La autorrealización de los integrantes es una motivación convergente que facilita el proceso de coordinación.

Bien Común

Se da cuando la empresa es socialmente responsable, es decir, que no contamina, genera empleo, paga impuestos, favorece la cadena productiva y a todos los miembros que laboran en ella, y es factor de desarrollo de su comunidad, región y país donde opera.

La libertad y la empresa



- La creación y el desarrollo de las empresas sólo se dan en un sistema de libertad.
- Un sistema de libertad de empresa consiste en que cualquier persona o grupos de personas pueden participar en el mercado con iniciativas empresariales

El marco legal y la empresa

Que les dé seguridad jurídica a los diferentes actores de un sistema económico, ya que si el marco jurídico cambia en forma continua, las empresas no pueden planear a mediano y largo plazos. Además de este marco jurídico promotor del desarrollo, el Estado tiene el deber de llevar a cabo una planeación del desarrollo del país en un horizonte de largo alcance que le sirva de marco a la empresa para su gestión y administración.



Stephan Schmidheiny señala que:



Desarrollo sostenible significa no vivir más allá de nuestras posibilidades. Significa no quemar nuestra casa para mantenernos calientes ni cortar la rama en la que estamos sentados; vivir de los intereses y no del capital.

También hace referencia al término ecoeficiencia.



ECOEFICIENCIA. Agregar más valor a un bien o servicio utilizando menos recursos naturales y produciendo menos desperdicio y contaminación. El prefijo ecohace referencia tanto a la economía como a la ecología

Objetivos empresariales

Principio de objetivo. Según John F. Mee, “antes de iniciar cualquier empresa y sus cursos de acción, los objetivos deseados deben ser claramente determinados, comprendidos y enunciados”.



Los objetivos de rentabilidad financiera son propios de la naturaleza de la empresa, ya que una empresa que no progresa al ritmo del entorno, en términos económicos, tiende a desaparecer.

Estructurar la empresa al contestar las siguientes preguntas:

¿Qué participación y segmento en el mercado se pretende?

¿Cuáles son los requerimientos de innovación tecnológica para alcanzar la estrategia?

¿Cuál es la eficiencia y la eficacia en términos de calidad y productividad?

¿Cuál es la inversión en términos de recursos físicos financieros?

¿Cuál es la “cultura” laboral en términos de actuaciones y actitudes de los trabajadores?

¿Cuáles son las partes interesadas en el desarrollo de la empresa, o bien, en los impactos medioambientales por la actividad empresarial?

Clasificación de empresas y sectores productivos

Clasificación universal de empresas altamente difundida es la siguiente:

a) Por su tamaño y número de empleados.



Tamaño	Número de empleados
▶ Micro	1 a 15 empleados
▶ Pequeña	16 a 100 empleados
▶ Mediana	101 a 250 empleados
▶ Grande	Más de 250 empleados

Clasificación de empresas y sectores productivos

b) Por su giro.



Las empresas industriales

- Se dedican tanto a la extracción y transformación de recursos naturales, renovables o no, como a la actividad agropecuaria y la producción de artículos de consumo final.



Las empresas comerciales

- se dedican a la compraventa de productos terminados, y sus canales de distribución son los mercados mayoristas, minoristas o detallistas, así como los comisionistas.



Las empresas de servicios

- ofrecen productos intangibles a la sociedad, y sus fines pueden ser, o no, lucrativos.

c) Por el origen de su capital o recursos

Por el origen y propiedad de sus recursos las empresas se clasifican en públicas, privadas, transnacionales o mixtas.



Las empresas públicas son aquellas cuyo capital proviene del Estado y su funcionamiento es un eje estratégico de desarrollo.



Las empresas privadas se distinguen porque su capital proviene de inversionistas particulares, aunque su motor es la generación de utilidades. Son fundamentales para la creación de empleos.

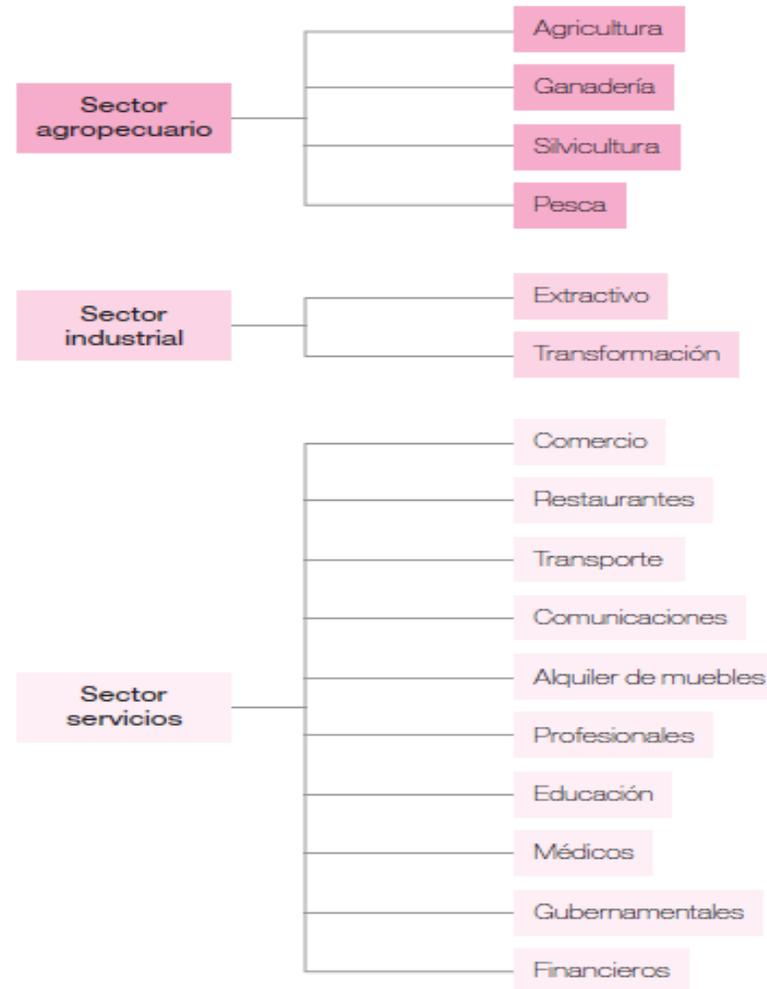


Las empresas mixtas son empresas cuyo capital proviene del extranjero y tienen presencia en muchos países, sean privadas o públicas.



d) Por sectores económicos.

La economía clasifica el campo de las empresas por sectores económicos.



Recursos de la empresa

Las empresas cuentan con recursos propios o ajenos para funcionar

Recursos económicos

- Se clasifican en propios (capital) o ajenos (producto de financiamientos [pasivos]).

Recursos materiales

- Se constituyen por los bienes que le permiten a la empresa realizar la producción de los bienes o servicios con los que satisface las necesidades de clientes o usuarios. Son parte de los recursos materiales de la empresa: terrenos, edificios, instalaciones maquinaria, equipo, vehículos, etc

Recursos tecnológicos y métodos de la empresa

- Están constituidos por sus sistemas de producción propios, conocidos como know-how (saber hacer de la empresa), que le permiten generar métodos de trabajo para elaborar sus productos y servicios distintos de los de otras empresas nacionales o extranjeras, y que le dan un lugar en la preferencia de los clientes en el mercado donde opera.

Recursos humanos.

- El personal contratado y vinculado con la empresa proporciona un conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas, competencias laborales y, sobre todo, creatividad para solucionar problemas de operación o de distribución.

Recursos del tiempo

- Es un recurso intangible, no renovable.

Recursos de la empresa

Económicos	Materiales	Recursos tecnológicos y métodos de la empresa	Recursos humanos	Tiempo
Dinero (propio o financiado)	Terrenos, edificios, instalaciones, maquinaria, equipo, vehículos.	Sistemas de producción propios (<i>know-how</i>). Investigación y desarrollo (ID).	Personal de la empresa.	Horas-hombre, horas-máquina.
Otros recursos	Patentes, marcas, convenios de exclusividad de distribución, alianzas estratégicas con empresas del mismo giro. Cultura laboral de la empresa. Ventajas competitivas. Identificación, registro y resguardo del capital intelectual.			



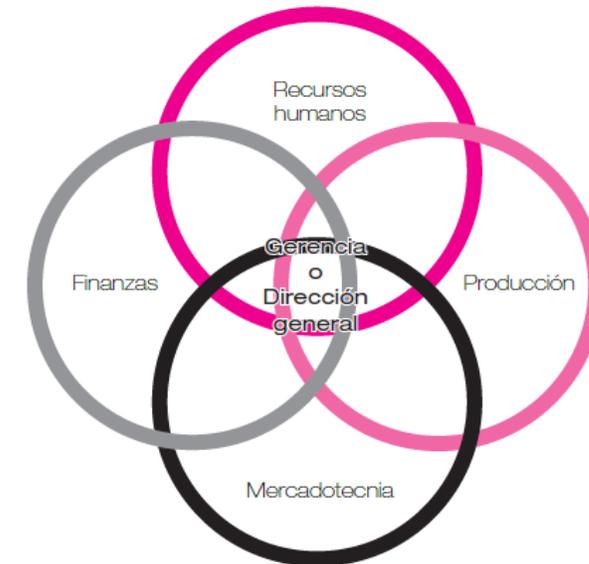
Áreas básicas o funcionales

Las empresas se estructuran según su tamaño y recursos a través de áreas funcionales.

Área funcional o clave al campo administrativo (área) de trabajo especializado en que se dividen las actividades productivas en las organizaciones básicamente empresariales, por departamentos o gerencias: finanzas, producción-operaciones, mercadotecnia o comercialización, personal o recursos humanos.

Gerencia y áreas funcionales

La gerencia general de una empresa no se considera un área funcional conforme a la teoría administrativa tradicional; sin embargo, tiene la responsabilidad general de la coordinación



Áreas funcionales de las empresas



Área básica de producción/operaciones

- Las empresas requieren de una función o área que se encargue de la producción, o bien, de las operaciones de compra y logística de abastecimiento para comercializar, como es el caso de las cadenas de autoservicio.

Área básica de mercadotecnia

- La mercadotecnia, como función en una empresa, es el conjunto de actividades que se realizan en una organización y están encaminadas al logro de las metas de venta de sus productos y servicios mediante canales de distribución y la determinación del volumen del mercado, en términos monetarios, de piezas o servicios a producir; asimismo, administra la fuerza de ventas.

Área básica de finanzas

- Es la responsable de la administración y dirección de todas las actividades relacionadas con los sistemas de información contable, cálculos financieros de operación y de proyectos de inversión, control interno (busca el resguardo de los activos de la empresa) y tesorería. También

Área básica de recursos humanos

- Ha cambiado de nombre a través del tiempo. En un inicio se denominó administración de personal, posteriormente recursos humanos o relaciones industriales. Actualmente, en muchas empresas grandes, al área se le denomina como gestión del conocimiento.



Organigrama con áreas básicas o funcionales.



Organigrama por áreas funcionales

Las áreas básicas de los diversos departamentos y sus componentes en una empresa se representan por medio de un organigrama, que también indica los niveles jerárquicos y flujos de la comunicación formal en la empresa.

Niveles gerenciales



Las empresas establecen niveles de autoridad y responsabilidad denominadas jerarquías, conocidas también como niveles gerenciales. Entre ellas destacan alta dirección, mandos medios y supervisión de operativos.

Competencias de un Gerente en la alta dirección



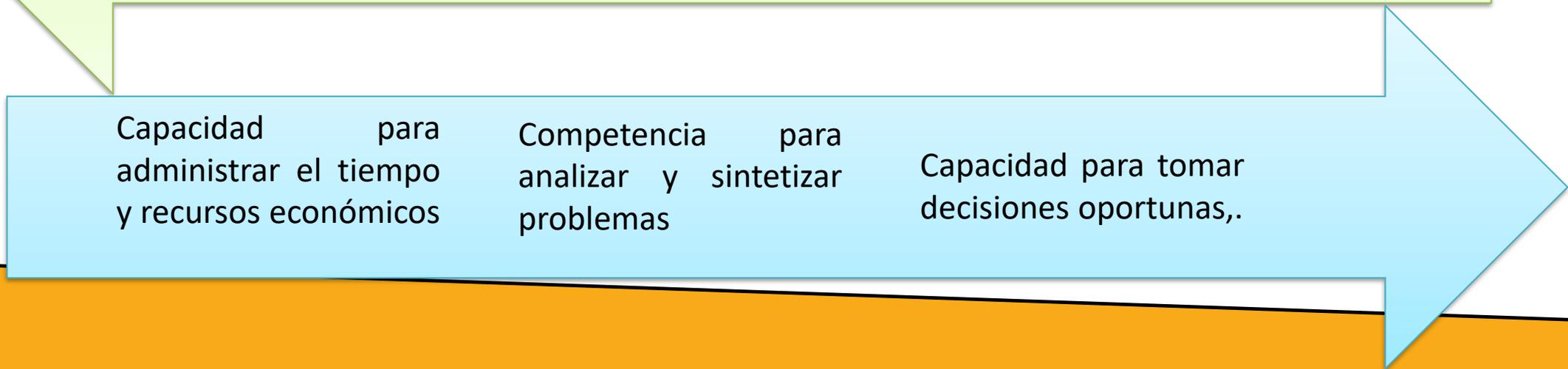
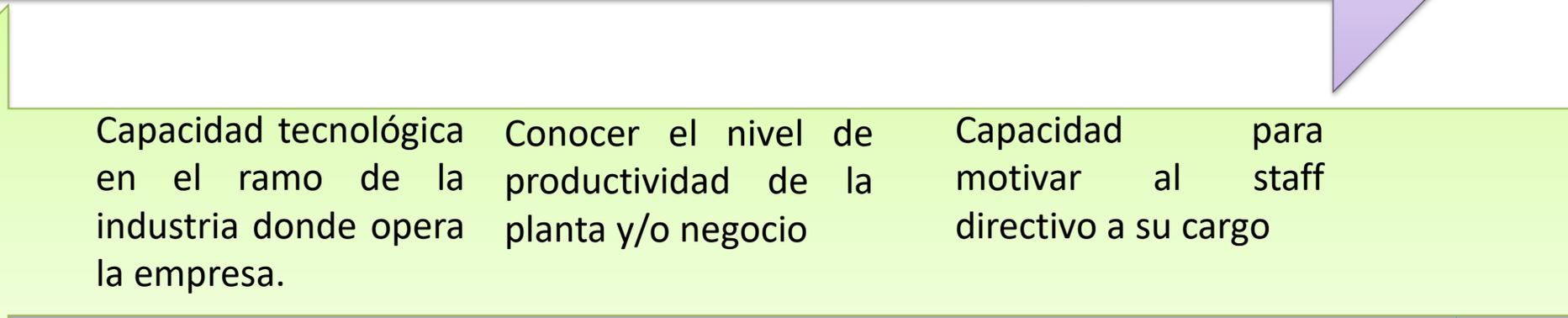
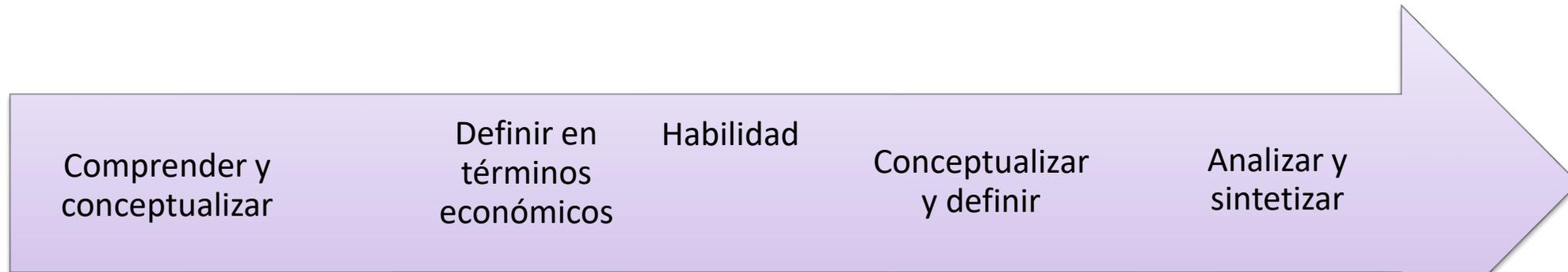
Las competencias generales del gerente se determinan por el tamaño, recursos y actividad de la empresa, así como por el nivel jerárquico que ocupa un experto en gestión empresarial dentro de la organización. La preparación profesional de un experto en esta materia está diseñada para que los egresados de una institución de nivel superior puedan llegar a los niveles más altos.



NIVELES GERENCIALES.



A continuación se señalan las principales competencias de un gestor o gerente empresarial:



Causas del fracaso y éxito de las empresas

La insolvencia que se manifiesta cuando la empresa no puede pagar a sus proveedores, a los bancos, al fisco, a las instituciones de seguridad social, o bien, no puede pagar las jubilaciones e indemnizaciones por retiros, es una señal de que atraviesa por momentos difíciles en el aspecto económico.



Algunas causas de la mala gestión y administración

1. Mala negociación con clientes, proveedores y empleados.
2. Ausencia de previsión y de planes contingentes para enfrentar crisis económicas.
3. Falta de experiencia del o de los dueños.
4. Insuficiencia de capital.
5. Mala contabilidad.
6. Sobreexistencia de inventarios.
7. Mala cobranza.
8. Fraudes del personal.
9. Mala selección de personal.
10. Mal servicio.
11. Obsolescencia del producto y de los procesos de producción.
12. Mezcla de operaciones personales con el negocio.
13. Lucha de poder y conflictos entre los socios.
14. Celos y desconfianza entre los socios hacia la administración.
15. Mal pago a proveedores.
16. Evasión fiscal.
17. Conflictos familiares (divorcios, sucesiones, conflictos entre hermanos o entre hijos).
18. Falta de sucesor.
19. Adquisición de compromisos de costos fijos en épocas de bonanza irreversibles.
20. Exceso de inspectores y normas reguladoras.

Partes interesadas de la empresa

Las empresas no son entidades aisladas o autosuficientes, por lo que hay muchos actores que dependen de los resultados de la empresa para su propio desarrollo. A estos actores se les conoce como partes interesadas



Todos los grupos o individuos de los que la empresa depende para su supervivencia y cumplimiento de objetivos.

La empresa y sus partes interesadas

Partes interesadas <i>shareholders y stakeholders</i>	Aportan	Esperan
Socios e inversionistas	Capital.	Ganancias e incremento del valor de sus acciones.
Gerentes	Desarrollo de estrategias, tácticas y toma de decisiones.	Resultados, beneficios económicos, incremento de remuneraciones, promociones.
Empleados	Conocimientos, destrezas, tiempo y entrega.	Remuneración justa, calidad de vida, seguridad.
Proveedores	Inversión en materiales de calidad establecidos, tecnología.	Pagos correctos a tiempo.
Clientes	Compras, expresiones de satisfacción de la empresa y sus productos, información sobre deseos de cambio del producto o servicio.	Productos de calidad, precio, servicio, ser escuchados y comentarios a sus sugerencias, innovaciones.
Comunidad	Infraestructura, entornos, medio ambiente, mano de obra.	Conservación y mantenimiento de su infraestructura y de su biosfera. Empresas sustentables.
Sociedad	Oportunidades de negocios, consumidores (mercados).	Ecoeficiencia y responsabilidad social.
Gobierno	Marco legal y normas regulatorias.	Ingresos vía impuestos federales, estatales y locales de orden fiscal, laboral, arancelario, etcétera.

Entorno local y global de la empresa

La empresa existe gracias al mercado, que a su vez está determinado por la economía y las necesidades externas de usuarios y clientes que adquieren los productos. El entorno económico social, que incluye la seguridad para actuar, determina los resultados de las empresas, que a su vez determinan la economía y el desarrollo de una localidad, de una región y de un país; por esto, el conjunto de empresas forma el sistema empresarial, sus resultados y su competitividad.



Los siguientes factores requieren de la comprensión de quien dirige la empresa:



El entorno y la
condición económica
de los diferentes
segmentos

El desarrollo de la
tecnología

Sinergias empresariales



La sinergia se expresa mediante el siguiente axioma: “el todo es superior a la suma de sus partes”. Esto significa que los esfuerzos coordinados y programados, conjuntos de los componentes de un sistema en su totalidad, consiguen efectos y resultados superiores.

La sinergia produce un resultado superior a la simple suma numérica ($2 + 2 = 5$), ya que los elementos, al estar correctamente coordinados, se impulsan unos a otros.

Parábola del ciego y el tullido

En una ocasión se encontraron en el bosque un ciego y un tullido.

El ciego estaba perdido y el tullido no podía caminar.

Al toparse, el ciego le preguntó al tullido:

“¿Me puedes indicar el camino de salida?”

El tullido le contestó:

“Siempre y cuando tú me cargues, porque yo no puedo caminar.”



La necesidad de organización de los seres humanos es el origen de la administración, la cual se entiende como un acto de coordinación humana individual y grupal para alcanzar objetivos.

Analizamos la definición de administración de Wilburg Jiménez Castro: “Ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas, cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, por medio de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no se pueden lograr en los organismos sociales”.

Señalamos los cuatro elementos de la administración para el logro de objetivos organizativos, según Fremont E. Kast:

1. Dirección hacia objetivos.
2. Por medio de gente.
3. Mediante técnicas.
4. Dentro de una organización.

La administración como ciencia o técnica se centra en el diseño interno de la empresa, de sus estructuras, procedimientos y sistemas de información para planear, organizar, dirigir y controlar sus recursos y sus procesos; por su parte, la gerencia implica, además, la comprensión del entorno, la conceptualización de la función de la empresa en el mercado y la gestión para lograr resultados en el contexto en que opera o desea competir.

Gerencia es el proceso intelectual, creativo y permanente que le permite a un administrador aplicar sus competencias gerenciales para mejorar la eficiencia, la eficacia y la efectividad de la empresa mediante el desarrollo de estrategias y gestiones creativas cotidianas que le permitan alcanzar la competitividad y la rentabilidad, por medio de una visión empresarial con estrategias de largo plazo y adaptando a la empresa a las circunstancias del entorno altamente cambiante en el que opera.

Productividad es el resultado de la correcta utilización de los recursos en relación con los productos y servicios generados. La forma de calcularla:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Producto}}{\text{Insumos}}$$

- *Eficiencia*: uso correcto de los recursos utilizados para lograr resultados.
- *Eficacia*: se mide por los resultados, sin importar los recursos ni los medios con que se lograron.
- *Efectividad*: habilidad administrativa para “hacer las cosas correctas”; incluye la elección de los objetivos más apropiados, los métodos adecuados para alcanzarlos y los resultados.
- *Efectividad*: es la destreza gerencial para lograr la eficiencia y la eficacia en relación con los recursos y objetivos.
- La competitividad de una empresa es la facultad organizativa (eficiencia, eficacia y efectividad) para crear, desarrollar y sostener capacidades superiores —en términos de atributos de sus productos y servicios— a las de otras empresas que luchan por el mismo mercado, lo que genera una rentabilidad en sus inversiones igual o mayor que la de su competencia.
- La rentabilidad es el índice o coeficiente de utilidades o beneficios que rinde el capital invertido en una empresa.

Se define a la empresa como unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que sea socialmente útil de acuerdo con las exigencias del bien común.

Los criterios de clasificación de las empresas varían por los diversos organismos que los establecen; una de las clasificaciones de empresas más difundida que puede servir de punto de partida es el siguiente:

1. Por su tamaño, número de empleados y ventas netas anuales.
2. Por su giro.
3. Por el origen de su capital o recursos.
4. Por sectores económicos.

El éxito de las empresas se debe a la correcta coordinación, aplicación y aprovechamiento de los recursos con los que cuenta: materiales, tecnológicos y métodos de la empresa, humanos, tiempo y otros.

Se conoce como área funcional o clave al campo administrativo (área) de trabajo especializado en que se dividen las actividades productivas en las organizaciones básicamente empresariales por departamentos gerencias: finanzas, producción y operaciones, mercadotecnia o comercialización, personal o recursos humanos.

Las empresas establecen niveles de autoridad y responsabilidad denominadas jerarquías, conocidas también como niveles gerenciales, en los que destacan alta dirección, mandos medios y supervisión de operativos.

Las competencias generales del gerente se determinan por el tamaño, recursos y actividad de la empresa, así como por el nivel jerárquico que ocupa un experto en gestión empresarial dentro de la organización.

Los *stakeholders*, o partes interesadas, son “todos los grupos o individuos de los que la empresa depende para su supervivencia y cumplimiento de objetivos”. Son partes interesadas: accionistas, factor humano o colaboradores, proveedores y distribuidores, sindicatos, comunidades y otros.