

Institución: E.E.T.P. N° 285 "Domingo Crespo".

*GESTIÓN Y COMERCIALIZACIÓN*

Curso: Cuarto.

División: Única.

Año:

Docente: Sisevich, Germán R.

## CONTENIDOS:

- Conceptuales:
  - Unidad I: "Organización y Empresa".
    - Las organizaciones. Conceptos. Elementos característicos. Clasificación según: estructura, objeto, relación con el ambiente, finalidad, línea de mando y duración. Empresas. Concepto. Funciones. Características. Misión. Clasificación según: actividad-sector, forma jurídica, titularidad del capital, tamaño, origen del capital. Los factores productivos. Método FODA.
  - Unidad II: "Estructura de las Organizaciones".
    - División del trabajo. Estructura: concepto y elementos. Delegación, centralización y descentralización. Integración y Formalización. Tipos de estructura (Lineal, funcional, comités y tercerización). Departamentalización (Mediante números simples, por tiempo, por función empresarial, por territorio, por productos, por clientes, por comercialización y matricial). Organigrama.
  - Unidad III: "Áreas Típicas de la Organización -Empresa".
    - Áreas habituales en la estructuración. Funciones y Subfunciones de las áreas básicas: Investigación y Desarrollo, Producción, Comercialización, Recursos Humanos, Finanzas y Control, Secretaría y Legales y Relaciones Públicas.
  - Unidad IV: "Gestión de Comercialización".
    - La Actividad Comercial. Marketing (evolución, objetivos, Plan y función) Marketing Mix (elementos). Estudio de Mercado (técnicas, planificación y segmentación de mercado). Análisis de las variables que inciden en el mercado (producto, precio, distribución de punto de venta, promoción, publicidad y relaciones públicas).

Chari M., Ramirez M., Pinedo P. "Teoría de las org"  
Mc Graw Hill. 2005.

Unidad No I

"Organización y Empresa"

## ORGANIZACIÓN

### • CONCEPTO

En la actividad económica y social intervienen hoy las más diversas entidades, creadas con el fin de satisfacer necesidades humanas. Estas entidades reciben comúnmente el nombre de *organizaciones*. Entre ellas podemos mencionar las asociaciones, las fundaciones, los entes públicos, los sindicatos, los consorcios de propietarios, las agrupaciones religiosas y las empresas.

Si bien estructuralmente son diferentes, todas tienen algo en común: son sistemas sociales, integrados *por grupos de personas que se relacionan entre sí, disponiendo de recursos y desarrollando actividades para alcanzar objetivos*.

Por lo tanto:

"Una organización es un sistema social"

Una organización, cualquiera que sea su naturaleza, debe *planificar* su actividad y disponer de **recursos** que le permitan alcanzar sus **objetivos** con la mayor eficiencia posible, es decir, tratando de obtener resultados más valiosos que los medios aplicados para tal fin.

Todas las organizaciones necesitan contar con recursos humanos —personas o grupos de personas que pertenecen a ellas o que en ellas trabajan—, y, además, con recursos materiales o patrimonio que aplican en la realización de actividades planificadas y orientadas al logro de sus objetivos.

Las organizaciones constituyen el objeto de estudio de la Ciencia de la Administración, la cual ofrece principios, leyes y técnicas que permiten conducir racionalmente sus actividades y distribuir sus recursos de forma eficiente para conseguir sus objetivos.

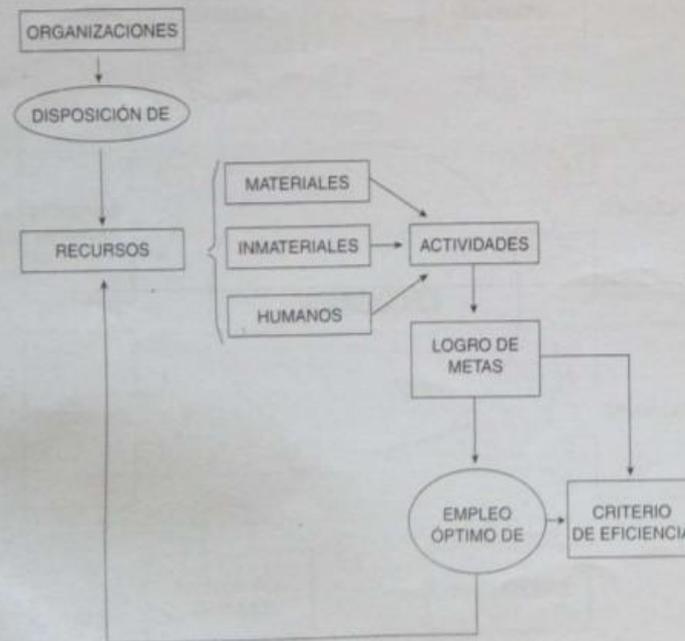
Existen distintos tipos de organizaciones, que se diferencian entre sí principalmente por los objetivos que persiguen y las actividades que realizan. La *empresa* es un tipo de organización que persigue como objetivo el logro de beneficios económicos, debiendo, para ello, alcanzar un adecuado posicionamiento en el mercado en que actúa, obtener una renta acorde con la magnitud del capital invertido, etc., a partir del desarrollo de una actividad económica (producción o intercambio de bienes y/o prestación de servicios).

Este objetivo es muy diferente de los que pueden tener un sindicato, una fundación o una comunidad religiosa, que pertenecen a otros tipos de organizaciones.

El criterio de eficiencia debe estar implícito en los objetivos de cualquier tipo de organización, aunque en las empresas este criterio cobra mayor relevancia, pues el éxito de su gestión depende de la capacidad de obtener beneficios razonables en relación con su capital, y, por otro lado, de la posibilidad de lograr cierto grado de autofinanciación.

Podemos decir que las organizaciones **se organizan** porque deben asignar sus *recursos materiales, inmateriales y humanos, identificar y seleccionar criterios para el desarrollo de las actividades, enunciar normas de comportamiento y actuación destinadas a facilitar el logro de objetivos y metas, considerando siempre los principios de eficacia y de eficiencia.*

#### Esquema de las organizaciones empresariales



#### • CARACTERÍSTICAS

Las características de las organizaciones son independientes de la actividad que realicen, pues son universales:

##### 1. Son sistemas sociales:

Las organizaciones deben considerarse como un sistema social porque están formadas por individuos, desarrolladas en un marco particular, con objetivos ligados por procesos y funciones que deberán permanecer en equilibrio y comunicación, determinando distintos subsistemas; Estos elementos están relacionados entre sí, de forma tal que el cambio o la modificación en alguno de ellos provocará alteraciones en los restantes.

##### 2. Perduran en el tiempo:

Las organizaciones pueden proyectarse o no por un tiempo mayor que la vida de quienes fueron sus creadores o fundadores.

##### 3. Son complejas:

Los cambios permanentes en todos los ámbitos, los avances en la comunicación, la evolución de la sociedad, etc., hacen que la forma de actuar dentro de las organizaciones sea cada vez más sofisticada, originando nuevas formas de operar. Cada organización realizará la división del trabajo de acuerdo con las distintas áreas funcionales.

##### 4. Son dinámicas:

Pues deben seguir los cambios que acompañan la evolución del hombre desde su origen hasta nuestros días. Su estructura, por ello, es relativamente estable.

##### 5. Son innovadoras:

Hoy por hoy las organizaciones, lo mismo que las personas, deben ser creativas, a fin de recrear en forma permanente el medio en el cual se desarrollan, condicionado por los efectos de la globalización. Esto se debe a que los recursos humanos van incorporando influencias de su entorno, se van identificando con esa organización. Adaptan su comportamiento, mejorando y optimizando de esa manera su actividad operativa.

##### 6. Aplican la división del trabajo:

Las organizaciones tratan continuamente de alcanzar la eficiencia, poniendo énfasis en la división del trabajo a fin de obtener mayores beneficios. Todas las áreas deberán trabajar

armoniosa y coordinadamente a fin de poder actuar sinérgicamente. De esta forma se logra obtener un efecto multiplicador en los rendimientos.

**7. Son personas jurídicas:**

Las organizaciones se consideran personas jurídicas o de existencia ideal. Son, por tanto, capaces de adquirir derechos y de contraer obligaciones. Están representadas por administradores que desempeñan un cargo o rol.

**8. Persiguen la eficiencia:**

Todos los entes deben ser eficientes. Esto significa que deben obtener un máximo rendimiento en cuanto a calidad y cantidad con un bajo costo o gasto de recursos (relación costo - beneficio).



Examen



## Capacitación Enseñar para competir

**La formación y desarrollo profesional de los recursos humanos se ha ido transformando en un punto crítico a la hora de hacer crecer la competitividad de las empresas.**

En la Argentina, la inversión en capacitación creció a un ritmo de 10% anual desde 1995, aunque el año pasado la recesión se hizo sentir en la actividad. Pero se trata de niveles aún muy bajos en comparación con otros países. Todavía queda un largo camino por recorrer.

El proceso de globalización y los cada vez más acelerados cambios tecnológicos, de metodologías de trabajo y de conductas de los consumidores llevaron a las empresas a destinar progresivamente mayores recursos a la capacitación de su personal. En este contexto, el establecimiento en el país de un número creciente de empresas multinacionales que traen incorporada, dentro de sus normas, la cultura de una permanente actualización, marcó el punto de inflexión a partir del cual las compañías locales debieron adaptarse a ese paradigma para competir.

Así, entre 1995 y 1998 la inversión en capacitación mantuvo un ritmo de crecimiento de 10% anual. La recesión del año pasado hizo retroceder la expansión del negocio, con una caída de 6%.

De cualquier modo, la inversión de las empresas en la formación de su personal sigue siendo muy baja en la Argentina, se calcula que oscila entre 2 y 3% de la masa salarial bruta. Se trata, en general, de compañías que facturan más de US\$ 10 millones al año, o que, por su orientación técnica o profesional, requieren constante actualización. Por cada persona que se capacita, la empresa invierte un promedio de US\$ 363 al año.

A escala mundial, el índice es bastante modesto, si se tiene en cuenta que en Francia se invierte anualmente un mínimo de 5% de la masa salarial bruta, y en su país se encuentra reglamentado por el gobierno. En Estados Unidos se llega a un promedio de US\$ 650 por persona y por año. Con estos números a la vista, se espera que, una vez superado el trazo-

ce recesivo, la actividad retoma la senda del crecimiento.

#### ¿Dónde está el retorno?

Uno de los mayores problemas para las empresas, en esta materia, es medir el retorno de esta inversión. Los resultados son, la mayoría de las veces, intangibles o mediatos (por ejemplo, el aumento de la lealtad de los clientes), lo que dificulta su medición. En la industria manufacturera la tarea se facilita relacionando la capacitación con los niveles de productividad. En las empresas de servicios, en cambio, pueden tomarse algunos factores claves como el aumento o disminución de las quejas (calidad), la cantidad de clientes que requieren por segunda vez los servicios (lealtad), o la adquisición de nuevos clientes.

Pero apenas 31% de las empresas evalúan el resultado de la capacitación, otro 43% quisiera hacerlo pero no ha encontrado el método, y el restante 25% ni siquiera se lo plantea.

Con respecto a las Pymes, no han constituido hasta el presente un significativo mercado consumidor de capacitación. Sin embargo, a partir de los programas impulsados desde la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa, en el ámbito estatal, se detectó una demanda potencial que supera los US\$ 100 millones (ver recuadro).

#### Dispersión

La oferta de cursos de capacitación en la Argentina se encuentra muy atomizada. Existe una gran cantidad de pequeños proveedores, especialmente en las áreas de menor contenido académico. No sucede lo mismo en el sector de posgrados, ya que sólo las universidades se encuentran en condiciones de obtener una acreditación para tales cursos.

Un relevamiento del mercado en cuanto a la temática muestra que, dentro del total de cursos y seminarios ofrecidos, 21% corresponde a programas de management, 16% se dedica al área de marketing y ventas, 15% se especializa en calidad, 10% en administración y finanzas, un porcentaje similar en recursos humanos y el resto (26%) está dedicado a otros temas.

#### Evolución

Las prácticas de capacitación constante que traen incorporadas las firmas multinacionales que llegaron a la Argentina en los últimos años distaban mucho de la costumbre local. Este factor marcó un punto de inflexión en cuanto a las capacidades que se requerían en el mercado laboral.

En los niveles de alta gerencia, esta falencia fue cubierta inicialmente por la importación de recursos humanos, pero en los sectores operativos esa no era una solución rentable. En consecuencia, la capacitación del personal se convirtió en uno de los puntos claves en la política de personal.

Al mismo tiempo, las compañías de capital nacional comenzaron a sentir los efectos de esa competencia. Los consumidores, ya acostumbrados a recibir un servicio más eficiente, se volvieron exigentes y selectivos, de manera que, para las empresas que desearan mantenerse en el mercado, el cambio en las políticas de personal y los procesos de negocios era imperativo, y la capacitación constituía uno de los principales medios.

Por otra parte, en los últimos diez años los procesos de trabajo han experimentado cambios sustanciales, como el de la informatización. Por lo tanto, el entrenamiento en esa área se hizo masivo, así como también el nacimiento de una gran cantidad de institutos especializados en el tema.

Otra área que presentó un significativo crecimiento fue la de los idiomas, particularmente el inglés que, junto con la computación, fue el segmento que más se incrementó. Por otra parte, también creció significativamente la oferta de enseñanza de la lengua portuguesa a partir de la conformación del Mercosur, y el consecuente incremento en el intercambio comercial entre la Argentina y Brasil. Hasta ese momento apenas existían unas pocas instituciones reconocidas donde estudiar ese idioma, pero en la actualidad hay una completa gama de oferentes e incluso entidades reconocidas en forma binacional. (—)

Febrero 2000 MERCADO 100

## • CLASIFICACIÓN

Para las cuestiones relativas a la clasificación de las organizaciones se tienen en cuenta las distintas tendencias que han surgido en la actualidad. Esto se debe a los grandes cambios ocurridos en las organizaciones, entre los que podemos enumerar:

### 1. SEGÚN SU ESTRUCTURA

#### 1.1. Organizaciones formales:

Para que la organización funcione debe diseñar distintas áreas, sectores y departamentos en los que se concretarán funciones y tareas. Cada uno de ellos se vincula con los restantes a través de canales de comunicación, conformando una estructura planificada con distintos niveles de jerarquía, autoridad y responsabilidad.

#### 1.2. Organizaciones informales:

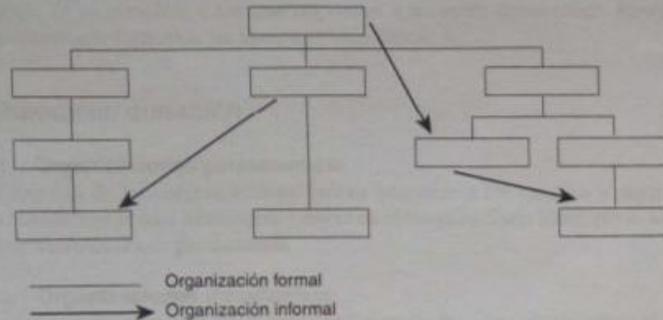
Si bien toda organización requiere de una organización formal, previamente planificada y diseñada, coexiste con ella otro tipo de organización no prevista ni requerida, que surge como consecuencia de relaciones personales y de amistad entre sus integrantes, grado de interacción de los mismos, intereses comunes, existencia de líderes naturales, fallas en los canales de comunicación, etc., denominada *organización informal*. En determinadas circunstancias este tipo de organización informal es utilizado conscientemente por los distintos niveles jerárquicos de la organización formal para obtener información, observar reacciones y adoptar estrategias. Por ejemplo, si se desea conocer la reacción de los subordinados frente a una decisión específica, se suele emitir por el flujo de comunicación descendente un rumor informal y luego analizar las respuestas y reacciones de los receptores y decidir en consecuencia. También es posible conocer a través de la organización informal, y utilizando canales de comunicación, opiniones, criterios o juicios respecto del comportamiento y actuación de los niveles superiores de la organización formal, políticas adoptadas por la organización, etc. En la comunicación lateral los canales informales permiten conocer proyectos y formas de actuación de otras áreas con las que se mantiene cierto grado de relación.

#### EJEMPLOS:

Supongamos que el Contador, el Jefe de Personal y la directora de Administración suelen compartir, los fines de semana, actividades deportivas fuera de la organización. Estas personas constituyen un grupo informal dentro de la estructura organizacional.

El Jefe de Recursos Humanos tiene como proyecto cambiar los horarios de trabajo. Como sus desayunos los comparte con miembros del personal a su cargo, ha decidido comentarlo en forma de rumor para que éstos sean los intermedios de sus propios compañeros. De esta forma evaluará los resultados de su propuesta.

Koontz y Wehrich, en su libro *Elementos de Administración*, representan la organización formal y la informal de la siguiente manera:



## 2. SEGÚN SU OBJETO

### 2.1. Organizaciones públicas:

Están formadas por un conjunto de organizaciones e instituciones que se encargan de gestionar los recursos del Estado en sus tres niveles —nacional, provincial y municipal—, teniendo presente permanentemente el bienestar de la sociedad.

**Ejemplo de necesidades básicas que debe proveer el Estado:**



### 2.2. Organizaciones privadas:

Están representadas por particulares, y los objetivos pueden ser de diversa índole, o sea, que sus actividades pueden ser de lo más variadas: comerciales, industriales, extractivas, de servicios, etc.

## 3. SEGÚN SU RELACIÓN CON EL AMBIENTE

### 3.1. Organizaciones abiertas:

Son aquellas que permanentemente se encuentran en contacto con el ambiente externo (término que se desarrollará en el módulo N° 3) a través de los consumidores, proveedores, competidores, etc. Al ser éste uno de sus objetivos, al interactuar obtienen información válida para la toma de decisiones, mejorando, cambiando o creando nuevas propuestas a fin de mantener la vigencia de la organización.

### 3.2. Organizaciones cerradas:

Actualmente, sin embargo, no se concibe una organización que no tenga una conexión con el ambiente externo. Ha quedado este tipo de clasificación para aquellas que interactúan con su entorno en aspectos específicos que hacen a su gestión.

## 4. SEGÚN SU FINALIDAD

### 4.1. Organizaciones con fines de lucro:

Corresponden a entidades cuyos objetivos están orientados hacia la obtención de beneficios, indefectiblemente económicos, pero también de otros beneficios que se espera conseguir, como por ejemplo un posicionamiento en el mercado, un reconocimiento por parte de los consumidores o usuarios, etc.

### 4.2. Organizaciones sin fines de lucro:

Los fines están dirigidos a sus asociados o al público en general. Se ocupan de satisfacer las necesidades de un gran número de personas, como por ejemplo culturales, sociales, deportivas, empresariales, de investigación y desarrollo, de ayuda, etc.

## 5. SEGÚN SU LÍNEA DE MANDO

### 5.1. Organizaciones verticales:

Son organizaciones en las que la autoridad tiene mucho peso, y en las que la comunicación se basa en la disciplina y exigencia de una cadena de mando que surge por escalafón. Hay subordinados, y esto no permite modificación alguna porque representa la esencia misma de las instituciones autoritarias. Ejemplo: las reparticiones de Seguridad Pública, las Fuerzas Armadas, etc.

**5.2. Organizaciones horizontales:**

Nacen por decisión de las bases; el desempeño de las funciones se da por representación de un grupo de personas. La participación, el diálogo, el debate, etc., corresponden al espíritu de su creación, o sea que responden a un estilo democrático. Ejemplo: las organizaciones sindicales, las agrupaciones políticas, etc.

**6. SEGÚN SU DURACIÓN****6.1. Organizaciones permanentes:**

La mayoría de las organizaciones desean adaptarse a los cambios y desarrollarse permanentemente para mantenerse y crecer en el mercado. Suele haber, por lo tanto, una intención implícita de permanencia.

**6.2. Organizaciones transitorias:**

Surgen para la concreción de un proyecto determinado, y una vez alcanzado el objetivo propuesto dejan de existir; por ejemplo por culminación de una obra.

**7. SEGÚN LA REGLAMENTACIÓN VIGENTE****7.1. Organizaciones legales:**

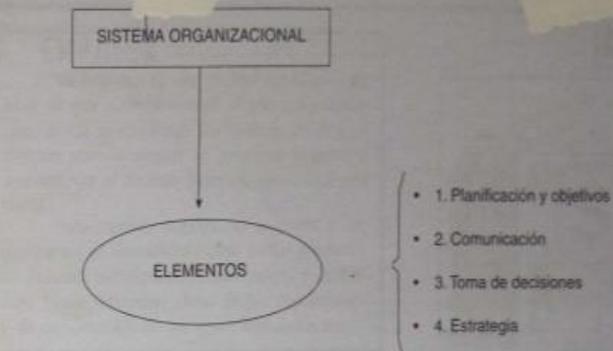
Son aquellas instituciones que cumplen con la reglamentación vigente para poder actuar, así como también por el tipo de actividad que realizan.

**7.2. Organizaciones ilegales:**

Están fuera del marco legal, y la ilegalidad puede abarcar desde la constitución hasta el objeto. Por ejemplo: juegos clandestinos, tráfico de drogas, incumplimiento de las responsabilidades impositivas y legales, etc.

**• ELEMENTOS DEL SISTEMA ORGANIZACIONAL**

La actividad de cualquier organización exige una visión de conjunto que abarque diferentes aspectos, entre los que se destacan la formulación de objetivos y planes, la organización en áreas y niveles jerárquicos, la obtención de los recursos humanos adecuados y su motivación, la fijación de comportamientos organizativos, la coordinación y promoción de actividades, el control y el análisis crítico del funcionamiento de la entidad, etc. Esto indica que hay ciertos elementos o factores indispensables con los que toda entidad deberá contar.

**1. PLANIFICACIÓN Y OBJETIVOS**

El accionar de las organizaciones debe estar orientado de acuerdo con un rumbo establecido, con determinados propósitos, y no puede quedar a merced de circunstancias eventuales.

Por ello es imprescindible disponer de un conjunto de elementos para prever, orientar y concretar la acción futura.

Mediante la planificación se determinan las acciones que se llevarán a cabo en el futuro, el momento de su realización, los responsables de su ejecución y los recursos necesarios para tales fines.

La función de planificación consiste en determinar por anticipado qué debe hacerse, cómo debe hacerse, cuándo debe hacerse y quién debe hacerlo.

Estudio de mercado. Concepto. Realización y técnicas de estudio de mercado.	pág. 167
Planificación de estudio del mercado.	pág. 168
Políticas de selección y de segmentación de mercados.	pág. 169
Criterios para la elección de mercado.	pág. 170
Actividad integradora n° 2.	pág. 171
Segmentación del mercado.	pág. 172
Actividad integradora n° 3.	pág. 174

#### UNIDAD 9 | GESTIÓN DE COMERCIALIZACIÓN (SEGUNDA PARTE)

Análisis de las variables que inciden en el mercado. El producto.	pág. 173
Ciclo de vida de un producto. Clasificación de los productos.	pág. 176
La marca del producto. Personalización del producto.	pág. 178
Actividad integradora n° 1.	pág. 179
Precio.	pág. 181
Distribución. Modalidades y funciones.	pág. 182
Canales de distribución.	pág. 183
Sistemas de distribución.	pág. 184
Formas de venta directa e indirecta.	pág. 185
Tipos de distribución.	pág. 186
Actividad integradora n° 2.	pág. 187
Franchising. Clasificación de las franquicias.	pág. 188
Condiciones generales de una franquicia.	pág. 189
Éxitos y fracasos del franchising.	pág. 190
Puntos de venta. Merchandising.	pág. 191
Historia del merchandising.	pág. 192
Tipos de merchandising.	pág. 193
Actividades integradoras n° 3 y 4.	pág. 195

#### UNIDAD 10 | GESTIÓN DE COMERCIALIZACIÓN (TERCERA PARTE)

La promoción. Diferentes estrategias.	pág. 197
Diferentes acciones promocionales.	pág. 198
Publicidad. Principales objetivos publicitarios.	pág. 199
Los medios y la publicidad.	pág. 200
Las campañas publicitarias.	pág. 201
Relaciones públicas.	pág. 202
Actividad integradora n° 1.	pág. 203
Recursos de comercialización actuales.	pág. 204
Packaging. Diseño de envase.	pág. 204
Telemarketing. Desventajas. Ventajas.	pág. 205
Planamiento de una campaña de telemarketing. Criterios para un buen manejo.	pág. 206
Actividad integradora n° 2.	pág. 207
E-Commerce. Internet.	pág. 208
El comercio tradicional y el comercio electrónico.	pág. 209
Elementos del marketing por internet.	pág. 210
Actividad integradora n° 3.	pág. 211
Actividad integradora n° 4.	pág. 212

#### GLOSARIO

A - Z.	pág. 213
--------	----------

TECNOLOGÍAS DE GESTIÓN

# EMPRESA

# UNIDAD

Uno

## 1. EMPRESA

La empresa es una unidad económica de base en que se desenvuelve el proceso productivo, donde se combinan los factores de la producción para conseguir un producto o servicio que obtenga el máximo beneficio económico y/o social.

Para muchos autores, la empresa u organización es considerada otro factor productivo (además del capital, la naturaleza y el trabajo) que interviene como factor coordinador y de combinación de los otros mencionados.



## 1.1. FUNCIONES PRINCIPALES

### ▶ La función Física

Se refiere al hecho mismo de la producción de bienes o la prestación de servicios.

### ▶ La función Social

Se refiere a la satisfacción de las demandas de la población, es decir el ofrecimiento por parte de la empresa de bienes o servicios que requiere la sociedad.

### ▶ La función Económica

Es llevada a cabo cuando se cumple la función social, ya que se genera riqueza a través de la venta de los bienes o servicios que se ofrecen, siempre teniendo en cuenta la competitividad y la rentabilidad que deje el producto o servicio en cuestión.

## 1.1.1. OTRAS FUNCIONES QUE CUMPLE TODA EMPRESA:

- Ser creadora de puestos de trabajo o empleo.
- Mejorar el nivel de vida de sus trabajadores a través de las prestaciones e incentivos que les otorga.
- Generar impuestos.
- Ser vínculo de creación y distribución de la riqueza.

A & L editores

| EMPRESA |

## 1.2. CARACTERÍSTICAS QUE PRESENTA TODA EMPRESA:

- > La **existencia de un patrimonio** compuesto por diversos recursos económicos, los cuales son utilizados por sus propietarios con el fin de lograr las metas propuestas.
- > La **combinación de los factores** de producción ( naturaleza, capital y trabajo) junto con los factores mercadotécnicos ( que le permite introducir los productos o servicios al mercado) y factores financieros (para poder realizar inversiones necesarias).
- > La **distinción de los recursos humanos** que reúne para el desarrollo de sus actividades (propietarios, empleados, operarios, asesores, etc.).
- > La **venta en el mercado de los productos** obtenidos o del servicio que se desea prestar, cumpliendo así con uno de sus objetivos principales como el de satisfacer las necesidades de la comunidad.
- > La **magnificación del beneficio** o lucro (otro de los objetivos o fines de las empresas).

## 1.3. MISIÓN DE TODA EMPRESA

La **misión** fundamental de una empresa será la optimización de los recursos, es decir el mejor aprovechamiento de los factores de producción de que disponga, teniendo en cuenta la tecnología que utilice, para conseguir la obtención del máximo beneficio.

Toda empresa tendrá por finalidad colocar bienes o servicios en el mercado a disposición de los potenciales consumidores o usuarios de los mismos, para que estos puedan satisfacer sus necesidades con las mejores condiciones de calidad y precio.

Previamente, cualquier empresa que desee ofertar sus bienes o servicios al mercado, habrá comprobado la existencia de la necesidad del bien o servicio de que se trate ya sea porque exista carencia del mismo o porque dicha necesidad no esté satisfecha en forma óptima.

## 1.4. CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS

### A SEGÚN LA PROCEDENCIA Y ORIGEN DEL CAPITAL

**Nacionales:** Cuando el capital es aportado por personas que lo han obtenido por operaciones realizadas en el país.

**Extranjeras:** Cuando el capital original ha sido aportado por empresas o personas de otros países.

**Multinacionales:** Aquellas que operan en dos o más países, y cuya capacidad económica y financiera les permiten una participación en los mercados donde deseen instalarse.

Reservados todos los derechos. No se permite la explotación económica ni la transformación de esta obra. Queda permitida la impresión en su totalidad.

### Según el Proveedor del Capital

B

**Privadas:** Cuando el capital es aportado sólo por particulares, sin intervención alguna del Estado.

**Estatales:** Cuando el capital es aportado por el Estado. Estas a su vez se subdividen en participación mayoritaria (cuando el Estado aporta más del 50% del capital) o participación minoritaria (cuando el Estado tiene un aporte de capital inferior al 51%).

**Nacionalizadas:** Son empresas que en un principio fueron explotadas por particulares pero luego pasaron o manos del Estado. Ej: las empresas ferroviarias eran de capitales ingleses y en la presidencia del General Perón pasaron a formar parte del patrimonio nacional.

**Privatizadas:** Son empresas de producción o servicios que formaban parte de la actividad pública, y luego se transfirieron al sector privado. Ej: Empresas nacionales (Entel, Segba) que durante el gobierno del Dr. Menem pasaron al sector privado (Telefónica, Edensar).

C

### SEGÚN EL TAMAÑO

Se clasifican según el tamaño o magnitud teniendo en cuenta el volumen de las operaciones que realizan, el personal que posee ocupado, la capacidad económica, la infraestructura o la tecnología adoptada, entre otras cosas. Pueden ser:

**Pequeñas:** Las empresas de carácter individual o personal cuyo capital o dirección se encuentra a cargo de una sola persona y su personal a cargo es reducido.

**Medianas:** Las empresas que generalmente están constituidas como sociedad por personas que se unen con un fin común, aportando bienes personales y asumiendo responsabilidades que en muchos casos compromete el capital personal.

**Grandes:** Las empresas que asumen la forma de sociedades de capital y agrupan a un gran número de accionistas para llevar a cabo operaciones de gran envergadura.

D

### SEGÚN EL RÉGIMEN JURÍDICO

**Unipersonales:** Aquellas que se encuentran a cargo de una sola persona que llevará a cabo actividades de tipo comercial o profesional.

**Societarias:** Aquellas que se forman por convenios celebrados por dos o más personas, y pueden subdividirse en:

a) **Civiles,** las que llevan a cabo actividades no legisladas por el Código de Comercio o actividades de tipo profesional.

b) **Comerciales,** las que se constituyen para realizar actos de comercio, asumiendo algún tipo societario aceptado por la ley de Sociedades de Comercio, como ser de personas (colectivas, en comandita simple, de responsabilidad limitada, de capital e industria) o de capital (en comandita por acciones, anónimas, con participación estatal mayoritaria).

## E SEGÚN EL SECTOR ECONÓMICO AL CUAL SIRVE

**De Transformación:** Son aquellas que se dedican a la producción de bienes, ya sea por proceso manual, mecánico o por acción del tiempo. Estas a su vez se subdividen en:

- Agrícola-ganaderas, fundan el proceso de transformación en la acción del tiempo. Ej: cría de ganado vacuno.
- Industriales o manufactureras, cuando la transformación se realiza mediante procesos físicos o químicos. Ej: astillero, fabricación de productos alimenticios.
- Extractivas, cuando obtienen sus productos en estado natural del mar o de la tierra, limitándose el proceso a la extracción de los mismos. Ej: mineras, pesqueras.

**Comerciales:** Son empresas que compran y venden bienes en el mismo estado en que los adquieren. Ej: supermercados.

**De Servicios:** Son empresas que brindan prestaciones a través del accionar de las personas a cargo, sin que por ello se produzcan bienes materiales. Ej: transporte, educación, salud.

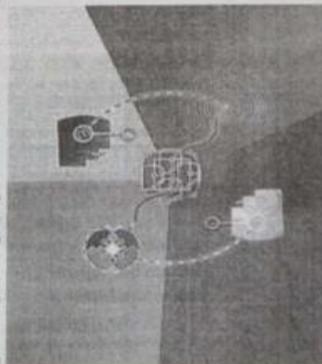
## 1.5. LA EMPRESA Y LOS FACTORES PRODUCTIVOS

La **empresa** es la institución que **intenta combinar los factores productivos** en forma racional, y económicamente óptima, con el fin de obtener bienes y servicios que puedan satisfacer las necesidades demandadas por la sociedad.

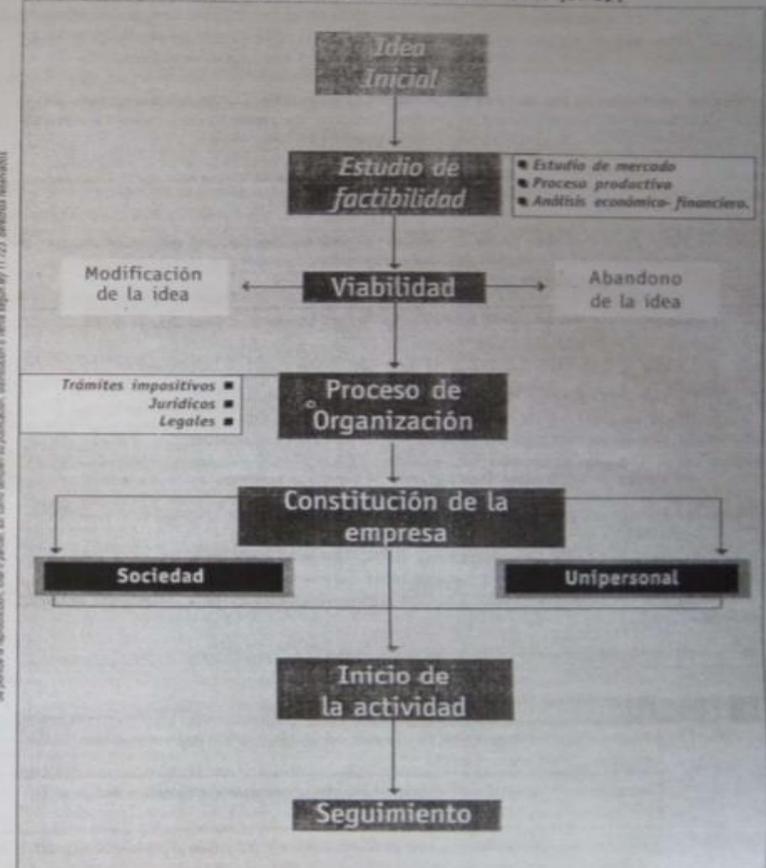
Los factores productivos a los que hace referencia la definición son: la naturaleza, el trabajo y el capital, y el que intentará combinar estos factores, es el empresario.

El **empresario** será el encargado de adquirir en el mercado los diferentes factores, desde la materia prima, las maquinarias que utilizará para su transformación, el local o lugar para realizar dicha transformación, y el elemento más importante, las personas que llevarán a cabo el trabajo productivo.

Es tarea entonces, del **empresario** el adquirir estos factores a un costo que le permita colocar en el mercado sus bienes y servicios a un precio que los consumidores estén dispuestos a pagar, de lo contrario no podrá alcanzar los objetivos de la organización.



## 1.6. PASOS DE CREACIÓN DE UNA EMPRESA



C | Relacionar con líneas los siguientes conceptos vistos en «Clasificación de las Empresas».

- Empresas que se encuentran a cargo de una sola persona que llevará a cabo actividades de tipo comercial o profesional.
- NACIONALES**  Empresas que asumen la forma de sociedades de capital y agrupan a un gran número de accionistas para llevar a cabo operaciones de gran envergadura.
- PRIVATIZADAS**
- UNIPERSONALES**  Empresas cuyo capital es aportado por personas que lo ha obtenido por operaciones realizadas en el país.
- COMERCIALES**  Empresas que compran y venden bienes en el mismo estado en que los adquieren.
- GRANDES**  Empresas que formaban parte de la actividad pública y luego se transfirieron al sector privado.

D | Formular las preguntas a las respuestas dadas.

- 1- ¿.....? Son elementos o características de las empresas que la diferencian en forma positiva al compararse con otras.
- 2- ¿.....? Son todos aquellos hechos del medio ambiente externo que de presentarse facilitarían el logro de los objetivos.
- 3- ¿.....? Las primeras se encuentran en aquellas áreas que pueden generar mejores resultados, en cambio las segundas se encuentran en áreas donde la empresa encuentra dificultad para alcanzar resultados.
- 4- ¿.....? Entre las mismas se encuentran: suficiente información para la toma de decisiones, conocimiento de ventajas y desventajas de las alternativas que se presentan, reconocimiento de los recursos propios y los que se pueden obtener, entre otras.

## 1.9. ANALISIS FODA

La técnica del diagnóstico **FODA** está considerada como una **técnica de planificación estratégica**, que permite conocer el entorno o elementos que están alrededor y condicionan a la organización, estructura o persona que se analiza.

Cuando se implementa un análisis FODA dentro de una organización tiene como fin reconocer, en principio, los componentes internos y externos que afectan tanto de manera positiva como negativa a la organización como un todo, y que puede ayudar también para definir como los elementos pueden facilitar o retrasar el cumplimiento de metas preestablecidas.

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras **Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas** (en inglés SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). De estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

Esta técnica es **utilizada por los niveles directivos**, para reunir información a efectos de establecer Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) de la situación que se está analizando. No obstante puede ser usado por todos los niveles de la organización y en diferentes áreas tales como producción, recursos humanos, comercialización, financiera, entre otras.

Se puede representar a través de una matriz de doble entrada, en la que en el nivel horizontal se analizan los factores positivos y los negativos, y en la lectura vertical, se analizan los factores internos y por tanto controlables del programa o proyecto y los factores externos, considerados no controlables.

MATRIZ FODA	
FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
FORTALEZAS (+)	OPORTUNIDADES (+)
DEBILIDADES (-)	AMENAZAS (-)
FACTORES CONTROLABLES	FACTORES NO CONTROLABLES

Dentro del **ambiente interno** encontramos las **FORTALEZAS** como los factores que benefician a la organización y las **DEBILIDADES**, es decir aquellos que perjudican las potencialidades de la empresa.

**LAS FORTALEZAS:** Son los **elementos o características** de la empresa que la **diferencian en forma positiva** al compararse con otras, y en consecuencia potencian las posibilidades de crecimiento y desarrollo. Como ejemplos de fortalezas podemos citar: Objetivos claros y realizables, constitución adecuada, capacitación obtenida, motivación, seguridad, conocimientos, aceptación, decisión, voluntad, etc.

**LAS DEBILIDADES:** Son todas aquellas **actividades** que se realizan **con bajo grado de eficiencia**, es decir falencias sobre las cuales será necesario actuar rápidamente para no lamentar consecuencias. Son consideradas factores negativos internos que se convierten en obstáculos para la obtención de las metas u objetivos propuestos. Se debe tener en cuenta que las debilidades son la puerta de entrada de las amenazas. Como ejemplo de debilidades podemos citar: Carencia de objetivos, falta de motivación, mal manejo de recursos, desorden, fallas en la capacitación.

Cuando se analiza la **situación externa** o contexto que rodea a la organización, se hace referencia al análisis del ambiente que la afecta. En este caso también se debe considerar dos elementos principales: las **OPORTUNIDADES** y las **AMENAZAS**.

**LAS OPORTUNIDADES:** Son todos aquellos **hechos del medio ambiente externo** que se presentan, **facilitarían el logro de los objetivos**. Pueden ser de tipo social, económico, político, tecnológico, etc. En algunos casos son posibilidades que sólo podrán ser aprovechadas si la empresa cuenta con las fortalezas para ello. Algunos ejemplos son: apoyo de otras organizaciones, oferta de capacitación, nueva tecnología o tecnología apropiada.

**LAS AMENAZAS:** Son aquellos **aspectos del ambiente externo** que pueden llegar a **constituir un peligro para el logro de los objetivos**. Están compuestas por condiciones duras que pueden afectar el desenvolvimiento de la empresa, hasta el caso extremo de su desaparición. Entre las amenazas podemos mencionar: la irrupción de una nueva empresa de mayor poder económico financiero y la posibilidad cierta de apoderarse de los clientes, alterando así la marcha de los negocios, falta de aceptación del producto o servicio brindado por la empresa, competencia, rivalidad.

### 1.9.1. FINALIDAD DEL ANÁLISIS FODA

El fin de la confección de este tipo de análisis consiste en:

- **Relevar** información suficiente para poder tomar decisiones.
- **Obtener** datos para plantear metas concretas y realizables.
- **Reconocer** los recursos propios y los que puede obtener del exterior.
- **Conocer** las ventajas y desventajas de las distintas alternativas posibles.
- **Determinar** un marco para la definición de prioridades.

A las personas que llevan a cabo este análisis, les permite:

- **Capacitarse** para el desarrollo de procesos mentales que permiten el manejo y transformación de la información.
- **Ejercitarse** en habilidades analíticas y creativas de pensamiento.
- **Desarrollar** un pensamiento experto, crítico y creativo, para la formulación y evaluación de propuestas.

### 1.9.2. APLICACIÓN DEL ANÁLISIS FODA

Es conveniente comenzar buscando y analizando las fortalezas y las debilidades internas (sobre las que se tiene control) y luego compararlas de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del sector externo (es decir variables no controlables).

#### FORTALEZAS Y DEBILIDADES

Al evaluar las **fortalezas** de una organización, es conveniente analizarlas diferenciando las **comunes** de las **distintivas**.

Se consideran **comunes** cuando la mayoría de las empresas tienen esta fortaleza, es decir que todas estarían en condiciones de implementar la misma estrategia. Ahora bien cuando una determinada fortaleza sólo la tiene un reducido número de empresas, estamos en presencia de una **distintiva**, la cual se convierte en una ventaja competitiva. Aquellos que saben explotarla podrán lograr utilidades económicas por encima del promedio de su sector.

Al evaluar las **debilidades** de la organización, es necesario tener en cuenta que se refiere a aquellas debilidades que le impiden a la empresa elegir e implementar estrategias que le permitan desarrollar su misión. Es decir, no está llevando a cabo tácticas que generen valor mientras otras firmas competidoras sí lo están haciendo.

#### OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

La parte externa mira las **oportunidades** que ofrece el contexto o ámbito externo y las **amenazas** que debe enfrentar una empresa en el mercado.

Por lo tanto, es en esta etapa donde la empresa tendrá que desarrollar toda capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y minimizar o anular las amenazas, es decir acontecimientos sobre las cuales se tiene poco o ningún control directo (variables no controlables).

Las **oportunidades organizacionales** se encuentran en aquellas áreas que pueden generar mejores resultados.

En cambio las **amenazas organizacionales** están en aquellas áreas donde la empresa encuentra dificultad para alcanzar resultados.

reproducible únicamente en el formato digital. No se permite la explotación económica ni la transformación de esta obra. Queda permitida la impresión en su totalidad en su formato original. Ley 11.723 Derechos Reservados.

Unidad Nº III

"Estructura de las Organizaciones"

Cortopella A. y Freijedo C. "Teoría de las Organizaciones". Pearson, Bs. As. 2006

## ESTRUCTURA DE LAS ORGANIZACIONES



Los técnicos de la organización han discutido años si el diseño de la organización debe partir de una "organización ideal" o debe ser "pragmática". ¿Debe comenzarse por los "principios"? ¿O la consideración principal debe ser "adaptar" el diseño a las necesidades especiales, las situaciones excepcionales, los hábitos y las tradiciones de la organización?

Nuestro análisis de los elementos constitutivos de la organización, las especificaciones de diseño y los principios de diseño lleva a la conclusión de que la polémica carece de sentido. Ambos enfoques son necesarios y debe usarse paralelamente. El diseño de organización debe basarse en una "organización ideal" -es decir, un marco conceptual. Es necesario definir y delinear cuidadosamente los principios estructurales. A su vez, este trabajo debe basarse en la misión y el propósito de la empresa, sus objetivos, sus estrategias, sus prioridades y sus actividades fundamentales. Pero no existe un principio universal de diseño. Ni siquiera existe un principio de severas limitaciones. Cada uno tiene a lo sumo un alcance limitado; ninguno abarca en un mismo cuerpo el trabajo operativo, el trabajo de la alta dirección y el trabajo innovador."

### 5.1 La necesidad de la división del trabajo

El crecimiento en el tamaño de las empresas ante la llegada de la revolución industrial provocó una serie de cambios en la forma de ver la producción. Uno de ellos, tal vez el más importante, fue la división del trabajo.

Esta división fue aceptada por administrativos y por operarios y brindó a las empresas de la época varios beneficios, entre ellos, la estandarización y simplificación del trabajo, la especialización de las tareas, el incremento de la productividad del trabajo (es decir, el rendimiento del trabajador), mayor eficiencia de la organización toda y reducción de los costos de producción.

\* Fuente: Peter F. La praxis. Teoría, implementación y prácticas de la Edición. El HIRSE. Buenos Aires, 1996



## 5.2 Concepto de estructura

Las múltiples personas que integran una organización, entonces, deben dividirse racionalmente las tareas para realizar las diferentes actividades necesarias en forma ordenada y eficiente.

La estructura de la organización es el agrupamiento de las distintas unidades en que se subdivide la organización, siguiendo diferentes criterios racionales para la asignación de personas a unidades, e incluyendo las relaciones de jerarquía y subordinación entre sus integrantes. Cada una de las unidades puede tener una o varias personas.

Al diseñar la estructura de una organización se deben tener en cuenta los siguientes criterios:

- Que todas las funciones necesarias para cumplir con los objetivos de la organización se encuentren cubiertas.
- Que cada unidad esté en condiciones y con capacidad de cumplir con las funciones a ella asignadas.
- Que la asignación de tareas a cada unidad –y dentro de ella, a cada persona– busque la eficiencia, es decir que cada persona tenga asignada una cantidad de tareas tal que pueda cumplir y, a la vez que ocupe la totalidad de su tiempo disponible.

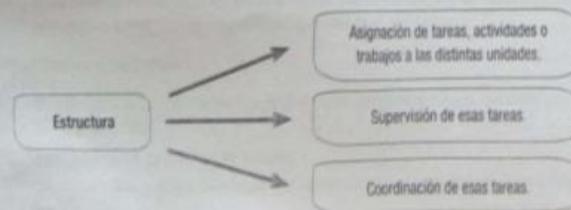
Asimismo, se deben balancear los siguientes aspectos, que pueden ser opuestos en función de las características de cada organización en particular, su cultura y su entorno:

- Que las tareas homogéneas sean asignadas a la misma unidad, para obtener economías por especialización.
- Que las interacciones entre las distintas unidades sean las mínimas necesarias para facilitar la coordinación y el cumplimiento de los objetivos.

De lo antes expuesto podemos decir que:

*La estructura de la organización es el conjunto de unidades en que se divide el trabajo; como así también las relaciones de jerarquía y subordinación entre sus integrantes, que se manifiestan en actividades de supervisión y control.*

Señalamos:



De este modo, cada miembro de la organización sabrá qué actividades le corresponden y ante quién es responsable de los resultados.

La existencia de una estructura evita las confusiones e incertidumbres que genera no saber exactamente por cuáles resultados se es responsable, y evita problemas en la ejecución de las tareas, porque están claramente asignadas.

Una estructura formal unida a una red de comunicación eficiente favorece tanto la coordinación de las múltiples tareas operativas cuanto el proceso de la toma de decisiones, para así ayudar a cumplir los objetivos organizacionales.

Entonces, hablamos de estructura al dividir o particionar el trabajo en tareas. Por otro lado, hablamos de procesos cuando definimos cómo hacer cada tarea, y de qué manera cada tarea se vincula con la siguiente en una cadena de actividades, (el tema de procesos es desarrollado en la unidad 7).

La estructura debe reflejar:

- Las objetivos y planes de la organización
- La autoridad asociada a cada tarea o actividad asignada
- La cultura organizacional

¿Puede decirse que una estructura es mejor que otra?

La respuesta, en abstracto, es no. No existe un diseño de estructura que se adapte a dos organizaciones, como no existe el traje que sirva para toda ocasión.

Las organizaciones, como vimos en la unidad 2, tienen características y contingencias propias que les presenta el contexto donde actúan. La clave para el diseño de la estructura de organizaciones está en el conocimiento de las mismas, así como del contexto donde actúan.

18/33

## 5.3 Elementos básicos de la estructura

La división del trabajo necesaria para alcanzar los objetivos organizacionales y que constituye la estructura puede tomar dos caminos. En este punto vamos a citar a H. A. Simon (premio Nobel de Economía en 1970) quien estudió el tema de la división del trabajo y las estructuras organizacionales correspondientes y fue el primero en sostener que las organizaciones se estructuran en base a dos divisiones del trabajo.

- *División horizontal:* se refiere a particionar el trabajo en tareas. Por ejemplo: ventas, compras, finanzas, etcétera.
- *División vertical:* se refiere a la división del poder o de las tareas de decisión.

Esta última división, la vertical, genera una estructura jerárquica, siendo la respuesta que encuentra la mente y la capacidad humana ante sus limitaciones para enfrentar la multiplicidad de tareas y la complejidad de los problemas. Esta estructura se conoce con el nombre de pirámide organizacional. Su representación gráfica es la siguiente:

Pirámide organizacional



Este modelo de representación es el más difundido, y lo caracteriza su simplicidad y facilidad de visualización.

Analicemos ahora cada uno de los niveles de la pirámide organizacional.

■ Nivel superior o estratégico:

- Es el nivel donde se toman decisiones políticas que dan el rumbo que seguirá la organización, sin ningún tipo de condicionamiento más que el emanado de las restricciones legales y reglamentarias.
- Estas decisiones son necesarias para alcanzar los objetivos para los cuales se creó la organización; al tomarlas, se producen efectos en toda la organización.
- En este nivel encontramos: el Directorio, el Gerente General, la Comisión Directiva, etcétera.

■ Nivel medio o táctico:

- Las decisiones estratégicas sirven de marco para que las decisiones tácticas sean tomadas en el nivel medio.
- En este nivel, que presenta asignación de tareas más específicas (en función de las decisiones estratégicas), se encuentran las Gerencias de Área.
- Son ejemplos de Gerencias de Área las de: Comercialización, Producción o Finanzas y Control.
- Aquí se toman decisiones que tienen menor impacto en la organización, es decir, un nivel de generalidad menor. Decisiones que no afectan a toda la organización, sino a un área específica (si bien se tiene en cuenta que todas interactúan).
- Se llevan a cabo acciones, pero en mucho menor medida que el nivel operativo.
- Este nivel es el puente o conexión entre las macro decisiones del nivel superior y las decisiones que toma, y/o las operaciones que realiza el nivel inferior.

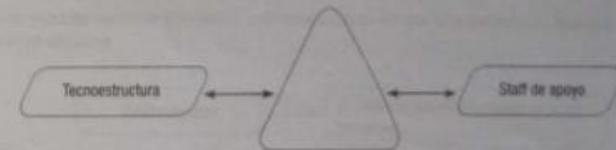
■ Nivel inferior u operativo:

- En este nivel se ubican las personas que tienen asignadas tareas rutinarias y programadas, es decir previsible.
- Aquí la toma de decisiones es escasa.
- Se realizan operaciones concretas y la responsabilidad está limitada a esas tareas.
- En este nivel se encuentran los obreros, los vendedores, los auxiliares, etcétera.

En general, cuanto más grande sea una organización mayor será el número de subdivisiones que puede tener cada uno de los niveles de la estructura.

También forman parte de la estructura de la organización las funciones adicionales que sirven de soporte a la pirámide organizacional recién definida. Ellas son conocidas como tecnoestructura y staff de apoyo.

Podemos graficar las funciones adicionales de la estructura, de la siguiente forma:



■ Tecnoestructura:

- Esta estructura colateral a la pirámide organizacional está formada por especialistas que aportan información al nivel estratégico y al nivel táctico sobre distintos temas; por ejemplo: economía, informática o derecho.
- Estos grupos de especialistas brindan información, son consultores, es decir, el nivel jerárquico o el táctico reconocen en ellos capacidades tales como para pedirles informes, datos, cuadros comparativos, etc. antes de elaborar planes o estrategias, o fijar nuevas metas. Estos consultores (que pueden ser internos o externos, trabajando a tiempo completo, parcial o a requerimiento específico) dan soporte a la estructura jerárquica asesorándola sobre temas específicos, pero no participan de las decisiones ni tienen responsabilidad por ellas.

■ Staff de apoyo:

- En esta estructura se ubican todas aquellas personas que desarrollan tareas de servicio a los distintos niveles de la pirámide organizacional.
- Son ejemplos de estas áreas: Mantenimiento, Relaciones Públicas, servicios de catering, etcétera.

## 5.4 Delegación, centralización y descentralización

Veamos primero qué entendemos por delegación de autoridad, y luego desarrollaremos los conceptos de centralización y descentralización.

### 5.4.1 Delegación, autoridad y responsabilidad

Cuando una persona encarga a otra una tarea, y le otorga cierto poder de autoridad para llevarla a cabo, está asignándole la autoridad para realizar la tarea.

Podemos decir que está *delegando la autoridad*. Sin embargo la responsabilidad por la tarea la sigue teniendo la persona que encarga la tarea; no puede desentenderse de los resultados que obtiene aquel en quien confió para delegar la autoridad.

La delegación está asociada, entonces, a la distribución de tareas con un cierto grado de autoridad pero reteniendo, el que delega, la responsabilidad por la tarea.

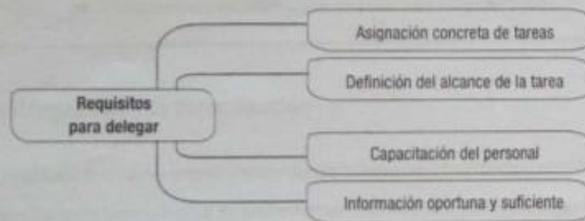
Cuando más grande es una organización mayores serán las tareas a realizar, por lo tanto, los niveles jerárquicos tendrán mayor necesidad de *delegar tareas-autoridad*.

Esta delegación tiene como límite la capacidad de quien asume la tarea (subordinado). Debe cuidarse, al delegar, que los subordinados estén suficientemente capacitados para tomar la autoridad y aplicarla con éxito.

Otro punto importante es la disponibilidad de información adecuada. Para que las personas puedan decidir (usando de la autoridad que se les dio) deben disponer de información suficiente.

A los efectos de delegar es necesario determinar previa y concretamente cómo es la tarea (características) y cuál es su alcance (límite).

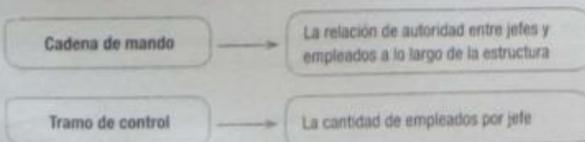
Se capacita al personal para que pueda asumir la tarea, manejar la autoridad que se requiere para llevarla a cabo y tomar decisiones con la información oportuna y suficiente.



Todo este proceso de delegación implica que la autoridad emanada del nivel superior fluya a través de toda la estructura. Al asignar por medio de la delegación una parte de autoridad le da al subordinado el poder de decisión sobre las actividades necesarias para llevar a cabo la tarea. Esta relación entre la autoridad que se extiende desde los niveles superiores de la estructura hasta los subordinados se denomina *cadena de mandos*.

Es así, como en la vida diaria de una organización la capacidad de tomar decisiones está distribuida por toda su estructura.

La cantidad de personas que un jefe puede coordinar se denomina *tramo de control*.

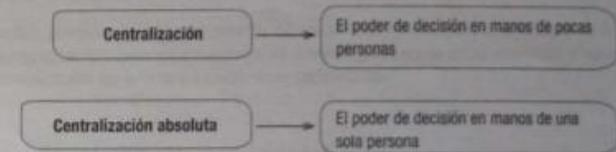


A mayor tramo de control (es decir, cuando un supervisor coordina la acción de más colaboradores) existen menos niveles jerárquicos, por lo tanto es mayor el porcentaje de empleados destinado a tareas operativas, siendo mayor el grado de eficiencia alcanzada.

Por ejemplo: en una PYME de un único dueño con 50 empleados operativos, si la jefatura tiene un tramo de control de 10 se necesitarán 5 jefes, mientras que si el tramo de control fuera de 5 se necesitarán 10 jefes.

#### 5.4.2 Centralización y descentralización

Cuando el poder de tomar decisiones está concentrado en una sola persona se dice que la centralización es *absoluta*.



La complejidad, el tamaño y el uso de la tecnología de las organizaciones modernas hacen que este tipo de centralización quede limitado a organizaciones muy simples.

Cuando el poder de tomar decisiones está concentrado en pocas personas se dice que en esa organización existe *centralización*.

Por el contrario, cuando el poder de tomar decisiones está distribuido en toda la organización se dice que hay *descentralización*.

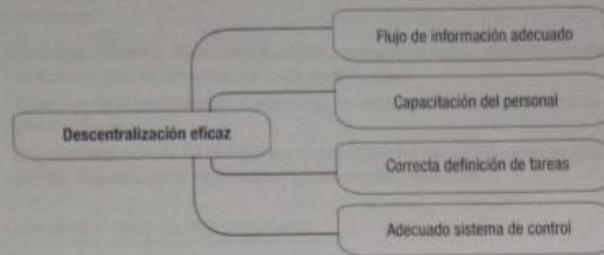
#### ■ ¿Cuál es la mejor forma de tomar decisiones?

La centralización absoluta implica que los niveles superiores retengan las facultades de decisión sobre todos los temas, incluso los de menor nivel. El control de la dirección es mayor, pero el funcionamiento lento.

La descentralización permite que los diferentes niveles jerárquicos tomen decisiones sobre los temas delegados. Las decisiones son más rápidas (están en el lugar donde se requieren, sin necesidad de consulta alguna) con más riesgos de diferencias de criterios para casos similares, control y necesidad de coordinación.

La centralización favorece la coordinación de tareas, pero la complejidad de las organizaciones hace difícil que pocas personas, o incluso una sola, puedan manejar toda la información necesaria en tiempo y forma como para decidir teniendo en cuenta los rápidos cambios en el contexto.

La descentralización requiere de la existencia de un flujo de información adecuado, de la capacitación del personal, de la correcta definición de tareas y de un apropiado sistema de control que deje claro registro de las decisiones tomadas.



En la vida diaria lo más frecuente es encontrar organizaciones donde conviven centralización y descentralización, ya que ninguna es una posición absoluta. En tal sentido podemos citar a Mintzberg: "En primer lugar, que la centralización y la descentralización no deben considerarse absolutas, sino como extremos de continuidad".<sup>17</sup>

- Centralización: concentración del poder para tomar decisiones.
- Descentralización: distribución del poder para tomar decisiones.

## 5.5 La integración y la formalización

Una vez producida la división estructural comienza la tarea de integración o coordinación.

La coordinación es la tarea principal de las personas que ocupan puestos de dirección. La dirección puede trabajar con alguna o con todas las categorías de estructuras integradoras.

### Son estructuras integradoras:

- Las normas, políticas y procedimientos
- Lugar de la toma de decisiones
- Número de subordinados supervisados
- Establecimientos de estándares para guiar decisiones y procesos, adquisición de inputs o outputs deseados

La formalización consiste en la creación y puesta en marcha en forma explícita de normas y procedimientos para que las unidades coordinen sus funciones.

Las organizaciones ponen en práctica la formalización mediante la redacción y posterior utilización de manuales y otros documentos que pautan las acciones que sus empleados deben llevar a cabo. Cuanto más la organización utilice este tipo de instrumentos mayor será el grado de formalización.

Un caso en el que la formalización es especialmente útil para facilitar la integración se da cuando los diversos integrantes de la organización no tienen un trato directo cara a cara. Por ejemplo, cuando se encuentran distribuidos geográficamente en zonas distantes.

Mayor información, capacitación y autonomía de los distintos empleados es menor el requerimiento de instrumentos de formalización.

Por lo tanto, si los directivos consideran que sus empleados están bien informados, están capacitados y tienen autonomía utilizarán pocos instrumentos de formalización.

Si, en cambio, piensan que sus empleados no están bien informados, o estándolo no han recibido suficiente capacitación, carecen de autonomía o tienen poca experiencia, entonces el recurso de una intensa formalización les ayudará a cubrir esas deficiencias.

## 5.6 Tipos de estructura organizacional

De acuerdo a la distribución de tareas y al nivel de autoridad delegado, las estructuras pueden tipificarse de la siguiente manera:

### 5.6.1 Organización lineal

Este tipo de estructura tiene sus orígenes en sus ejércitos y en la organización eclesástica de los tiempos medievales.

Es una estructura de forma piramidal, donde cada jefe recibe órdenes de su superior y las emite a sus subordinados.

Las líneas de comunicación son rígidas y descendentes. La autoridad baja por la línea.

Se caracteriza por:

- Autoridad lineal o única. Cada subordinado reporta a un jefe.
- Líneas formales de comunicación. Las comunicaciones se realizan por la línea establecida. Cada superior centraliza las comunicaciones de sus subordinados.
- Centralización de decisiones. Solo existe una autoridad máxima que toma las decisiones.

Es, generalmente, el tipo de estructura de las empresas familiares, en las que el dueño toma todas las decisiones importantes.

### 5.6.2 Organización funcional

En este tipo de estructura los niveles superiores ceden parcialmente su autoridad a los niveles que ejercen funciones de acuerdo con su especialización.

Se caracteriza por:

- **Autoridad funcional.** Esta autoridad está basada en la especialización. Se delega autoridad en función del conocimiento de cada gerente o jefe.
- **Énfasis en la especialización.** Cada cargo contribuye a la organización con su conocimiento especializado.
- **Descentralización de las decisiones.** No es el nivel superior, por serlo, el que toma las decisiones, sino que cada especialidad promueve las decisiones.

### 5.6.3 Comités y grupos de proyecto

Los comités y los grupos de proyectos están integrados por representantes de distintas áreas para tomar decisiones en forma interdisciplinaria sobre los temas que se establecen en su objetivo.

Podemos citar los siguientes ejemplos:

- En una empresa industrial puede integrarse el Comité de Compras de Materias Primas bajo la coordinación del Gerente de Compras y contando como integrantes al Gerente de Producción, el Gerente de Finanzas y el de Control de Calidad.
- En un banco puede formarse el Comité de Créditos con la coordinación del Gerente de Créditos y la participación del Gerente de Marketing y el Gerente de Sucursales.
- En una fábrica de ropa puede formarse un grupo de proyecto "temporada invierno", integrado por personal de diseño, producción y compras para determinar los volúmenes a comprar por cada tipo de insumo para cubrir el plan de ventas.

De esta forma ciertas decisiones que afectan a varias áreas o sectores de la organización son delegadas por los niveles superiores a un conjunto de integrantes de ellas, los que no pierden la autoridad sobre sus propias áreas.

Los comités son, en general, estables en el tiempo, mientras que los grupos de proyecto se desintegran al cumplirse el objetivo.

### 5.6.4 Tercerización y organización virtual o en red

Cuando la administración de una organización contrata funciones específicas a otra (por ejemplo: distribución, limpieza, seguridad), en lugar de tenerlas internamente en su propia estructura, realiza la tercerización de esas funciones.

Por ejemplo: consideremos una empresa que contrata a otra la función de distribución, sin tener en su propia estructura ni personal ni activos dedicados a cumplir con esta. Según la evolución sus ventas, contratará mayor o menor cantidad de camionetas para realizar la distribución de sus productos.

En el caso en que la administración tenga internamente muy pocas actividades y contrate una gran cantidad de funciones a otras organizaciones se dice que la organización es virtual.

Si nos encontramos frente a un conjunto de empresas en el que cada una se especializa en una función definida y entre todas se combinan para ofrecer sus productos, esperando así responder en forma dinámica a las necesidades de sus clientes, se dice que se trata de una red de organizaciones virtuales.

## 5.7 Departamentalización

Evidentemente existe una limitación concreta, dada la capacidad humana, para poder supervisar a todos los subordinados de una organización de muchas personas.

Es necesario recordar que en una organización existen múltiples actividades que deben ser agrupadas de manera lógica para que sea posible su coordinación y supervisión.

Al agrupar las actividades en unidades homogéneas que permiten su coordinación y control se favorece el crecimiento de la organización.

Esta agrupación es conocida como departamentalización.

- ¿En qué consiste la departamentalización?

Departamentalizar es agrupar las actividades en unidades homogéneas.

Existen varios modos para realizar estos agrupamientos; en el cuadro siguiente enumeramos los más comunes y a continuación los desarrollamos en forma sintética.

En la práctica se combinan más de uno de estos métodos en las estructuras de las organizaciones.

#### Crterios para departamentalizar:

- Mediante números simples
- Por tiempo
- Por función empresarial
- Por territorio o área geográfica
- Por productos
- Por tipo de clientes
- Por canal de comercialización
- Organización en forma de matriz

### 5.7.1 Departamentalización mediante números simples

La departamentalización por números simples es el agrupamiento de las personas que tienen que ejecutar ciertas tareas bajo la supervisión de un jefe en función de su cantidad.

- Por ejemplo: en una línea de cajas de un supermercado con 30 posiciones, asignar un supervisor cada 10 cajas.

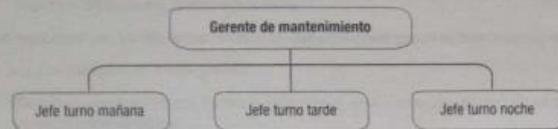
Este método es de utilización muy restringida y en general se aplica a actividades de bajo nivel.

### 5.7.2 Departamentalización por tiempo

Este método consiste en agrupar las actividades en base a turnos.

Es usado cuando las características de la producción requieren más de una jornada laboral normal.

Veamos un ejemplo en forma gráfica, mediante el empleo de un organigrama, técnica que describiremos en el punto 5.8.1 con mayor detalle.



### 5.7.3 Departamentalización por función empresarial

Este método es ampliamente aceptado y consiste en agrupar a las personas según el tipo de actividad que desarrollan, siendo ellas, en líneas generales, comunes a gran cantidad de empresas.

- Por ejemplo, todas las empresas que producen bienes o servicios tienen una función que consiste en la creación de esos bienes o servicios, a la que generalmente se llama *producción*.

Otra de las funciones comunes es la venta de esos bienes o servicios que se conoce como *ventas* o *comercialización*.

También existe generalmente un área que se dedica a la obtención de recursos financieros, su custodia y utilización, a la que se conoce con el nombre de *finanzas*.

Estos nombres pueden cambiar entre una empresa y otra pero las funciones se reconocen como semejantes.

La departamentalización funcional es la forma más común en cualquier organización que tenga algún nivel de delegación.

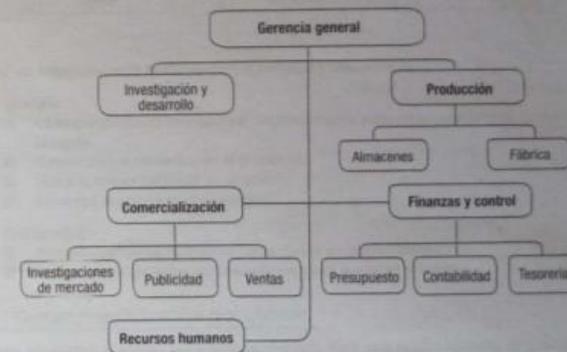
A continuación enumeramos las funciones comunes a todas las empresas a las que llamaremos *funciones básicas*, y enunciamos sus características principales:

- **Investigación y desarrollo:**
  - Estudia nuevos modos de producir y/o diseña nuevos productos o servicios a producir.
- **Producción:**
  - Planifica la forma de realizar los productos y/o servicios y los realiza.
  - Obtiene los recursos materiales para hacerlos.
- **Comercialización:**
  - Ubica al cliente.
  - Selecciona los canales apropiados de comercialización.
  - Realiza las entregas y cobra.
- **Finanzas y Control:**
  - Planifica, obtiene y custodia los recursos financieros.
  - Mide los resultados obtenidos.
- **Recursos Humanos:**
  - Recluta personal.
  - Capacita el personal.
  - Liquidada y paga sueldos.

- **Relaciones Públicas:**
  - Es el nexo entre el entorno y la organización.

Entre las principales ventajas y desventajas de este tipo de departamentalización podemos mencionar:

- **Ventajas:**
  - Muestra las funciones lógicamente.
  - Favorece y refleja la especialización.
  - Simplifica la capacitación del personal.
  - Favorece el control de los niveles superiores sobre los inferiores.
- **Desventajas:**
  - Los niveles altos tienen toda la responsabilidad por los resultados.
  - Sobre especialización.
  - Limita la coordinación general entre funciones.



### 5.7.4 Departamentalización por territorio

Este método es útil en organizaciones que están distribuidas en varias áreas geográficas.

La idea es que todas las actividades de un área las supervise una misma persona, responsable del área.

Podemos citar, por ejemplo, una empresa que tenga plantas de producción y/o departamentos de comercialización en diferentes provincias o países.

También esta departamentalización tiene sus ventajas y desventajas.

- **Ventajas:**
  - La responsabilidad baja de nivel. Se tiene mayor autonomía para la toma de decisiones en la región.
  - Las economías regionales cobran importancia.
  - La coordinación de la zona mejora.

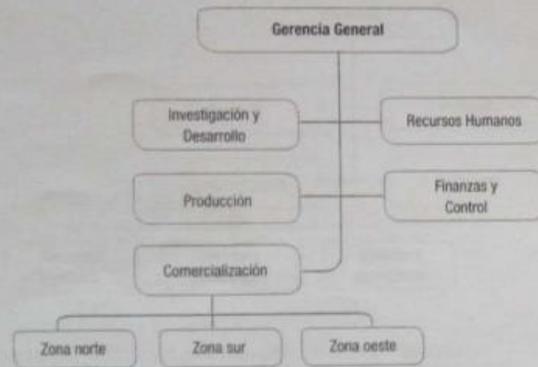
Desventajas:

- El responsable de una zona debe ser alguien capaz de administrar todas las áreas de esta.
- Deben existir servicios centrales para coordinar las funciones homogéneas de todas las regiones. Esto genera costos adicionales.

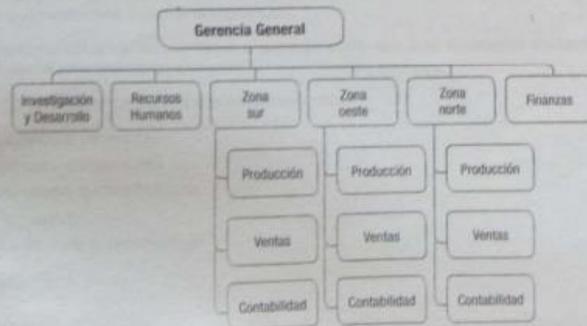
Como ya mencionamos, los diferentes criterios de departamentalización se combinan en la práctica.

Veamos algunos ejemplos en forma gráfica.

- Departamentalización por territorio aplicada al área comercial, dentro de una departamentalización funcional.



Departamentalización por territorio aplicada en forma más amplia, incluyendo las áreas de producción, ventas y contabilidad.

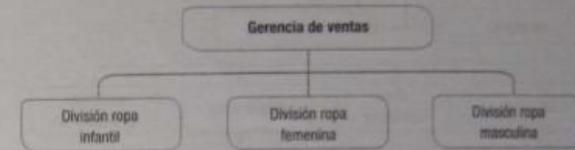


### 5.7.5 Departamentalización por productos

Este método consiste en agrupar actividades en función de un producto, servicio o una línea de ellos.

En cada una de las líneas de productos se cumplen las diferentes funciones básicas.

Gráficamente, en una empresa que fabrica prendas de vestir:



Como las anteriores, esta modalidad tiene ventajas y desventajas.

**Ventajas:**

- La responsabilidad baja de nivel. Se tiene mayor autonomía para la toma de decisiones en la región.
- Concentra los esfuerzos en el producto.
- Ubica la responsabilidad en el área.
- Favorece la coordinación funcional.

**Desventajas:**

- Requiere personas altamente capacitadas en gerenciamiento.
- Los servicios centrales son necesarios, pero aumenta el costo.

### 5.7.6 Departamentalización por clientes

En esta modalidad el acento se pone en la clientela. Para esto el conocimiento de quiénes son los clientes de la empresa es fundamental.

En muchos casos las empresas tienen grupos bien diferenciados entre su clientela, hecho que favorece este tipo de departamentalización. Así es muy común, por ejemplo, que existan el Departamento de Ventas Mayorista y el Departamento de Ventas Minorista.

Es común que empresas industriales formen su estructura en función de grandes clientes y de pequeños clientes. También puede darse en función de las edades, por ejemplo, productos para la juventud y productos para adultos.

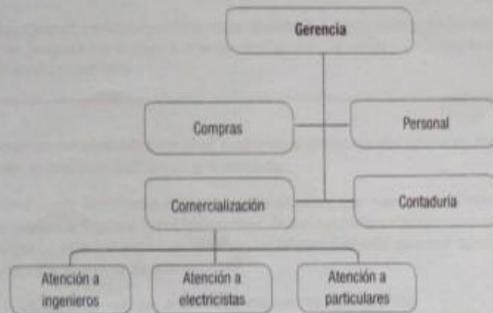
Otro ejemplo es la Dirección General Impositiva (DGI) que tiene una estructura en la que conviven los pequeños y los grandes contribuyentes.

La desventaja de esta departamentalización está en que es difícil la coordinación de áreas con bases tan distintas.

A continuación graficamos el caso de una comercializadora de artículos de electricidad que se encuentra estructurada para atender a tres segmentos diferentes de clientes, siendo ellos:

- Ingenieros, a los cuales se atiende y asesora sobre grandes instalaciones eléctricas en industrias y edificios.
- Electricistas, a los cuales se atiende y asesora para instalaciones domiciliarias.
- Particulares, quienes compran partes sueltas, como: enchufes, lámparas, etcétera.

Gráfico departamentalización por clientes:



### 5.7.7 Departamentalización por canales de comercialización

Este método consiste en agrupar las actividades en función de los canales a través de los cuales la empresa comercializa sus productos o servicios.

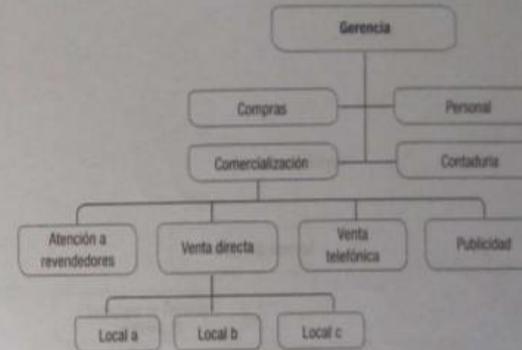
Es común que un mismo producto se comercialice por distintos canales; por esto, si se organizan los departamentos siguiendo los canales de comercialización estos podrán definir mejor qué cantidad y de qué modo debe elaborarse el producto.

Esta departamentalización es semejante a la anterior, solo que aquí no interesa el cliente, sino la forma en que la empresa vende al cliente.

Algunos de los canales de comercialización más usados:

- Comercios minoristas
- Comercios mayoristas
- Por medio de distribuidores
- Por correo
- Por teléfono (telemarketing)

Veamos un ejemplo en forma gráfica de departamentalización por canales comerciales:



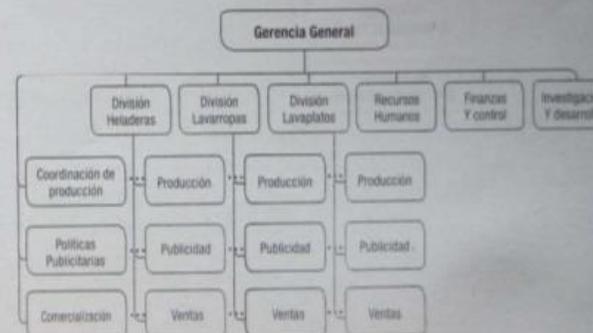
### 5.7.8 Departamentalización matricial

Consiste en combinar una departamentalización principal, que puede ser por región, por producto u otra, con una departamentalización funcional superpuesta.

Por ejemplo: una empresa organizada por productos, en la que en cada línea de productos tiene actividades de producción, finanzas y comercialización, y a la vez hay responsables centrales de esas actividades.

En este caso se crea una línea de reporte funcional, rompiéndose, en cierta medida, el principio de unidad de mando.

Gráfico de una departamentalización matricial:



## 5.8 Herramientas del diseño administrativo

### 5.8.1 Organigramas

Como ya mencionamos, la representación gráfica de la estructura recibe el nombre de *organigrama*.

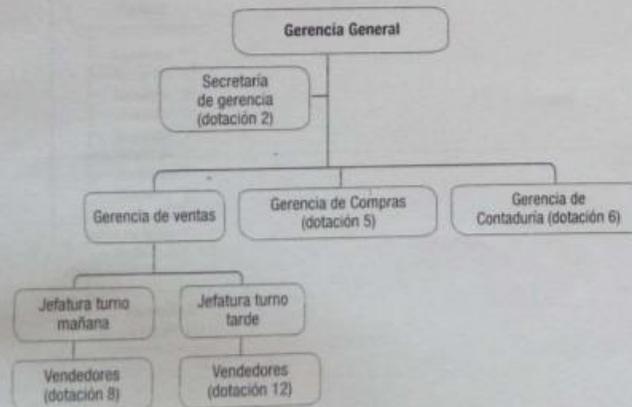
#### Organigrama

Los organigramas representan gráficamente las unidades de la organización en las que se han agrupado las funciones que se llevan a cabo, así como también los niveles jerárquicos y las líneas de autoridad correspondientes.

Los organigramas son especialmente útiles para evaluar diferentes alternativas de diseño organizacional, debido al grado de abstracción que presentan.

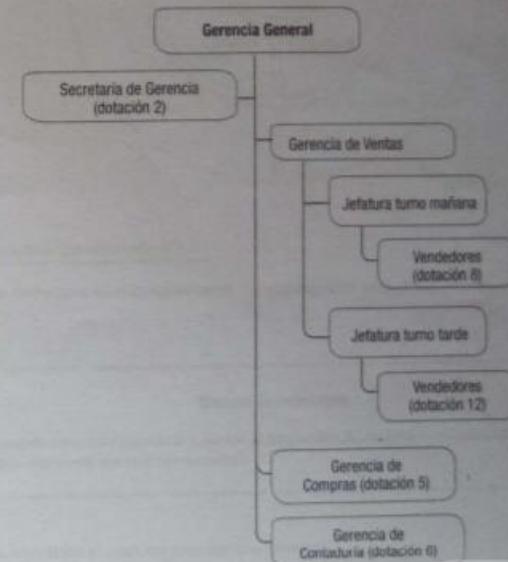
El organigrama puede llegar hasta el último nivel jerárquico o solo hasta un nivel intermedio, identificando los puestos o llegando hasta los nombres de sus ocupantes identificando cada uno de los empleados (hecho este que hace que requieran modificaciones ante cualquier cambio en la fuerza laboral, motivo por el cual no es muy utilizado).

Vemos en el siguiente ejemplo las distintas alternativas de organigramas.

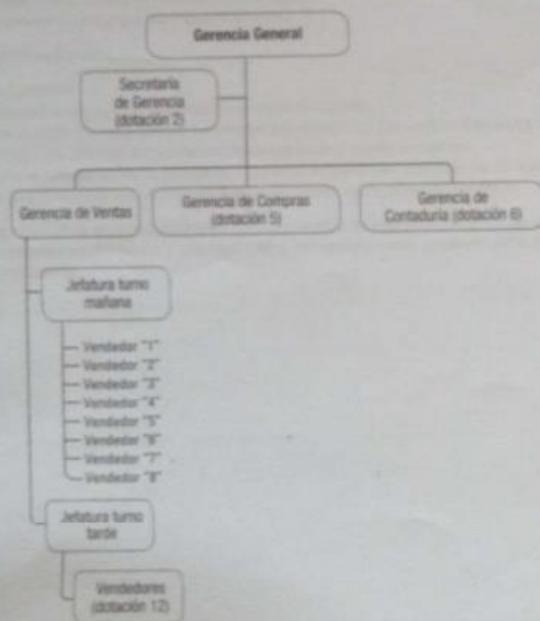


Esta forma de graficación es la más común, no obstante, este mismo organigrama puede ser graficado de otras maneras, entre ellas, las siguientes.

#### Graficación lineal



Graficación mixta



Graficación circular



### 5.8.2 Manuales de estructura

El manual de estructura es el complemento del organigrama para definir la estructura formal de la organización.

#### Manual de estructura

El manual de estructura tiene la descripción de los puestos del organigrama, cubriendo para cada puesto las posiciones que en él se encuentran.

Por ejemplo, siguiendo el caso del organigrama anterior:

- Para el puesto Gerencia de Ventas, el puesto Gerente de Ventas.
- Para el puesto Vendedores, el puesto Vendedor.
- Para el puesto Gerencia de contaduría, los puestos:
  - Gerente de Contaduría
  - Analista Contable Senior
  - Analista Contable Junior
  - Empleado Administrativo de Contaduría

El manual de estructura define cada puesto cubriendo, en líneas generales, los siguientes puntos:

- Misión:
  - Es el objetivo del puesto.
- Función:
  - Es el enunciado genérico de las acciones que la/s persona/s que cubre/n el puesto debe/n cumplir.
  - La función no incluye el detalle de las tareas a cumplir.
  - La función debe dar respuesta a la pregunta "qué hace", no a la pregunta "cómo lo hace".  
Por ejemplo:  
¿Qué hace Compras?
    - Recibir solicitudes de los diferentes sectores.
    - Realizar la compra a los mejores precios.
- Relaciones jerárquicas.
- Perfil del puesto:
  - Requisitos para cubrir el puesto (sea único o múltiple).  
Por ejemplo: Para la función Empleado Administrativo, Secundario Completo con conocimientos de utilitarios para procesamiento de texto y planilla de cálculo.  
Para la función Analista Contable, Contador o estudiante con más de 25 materias aprobadas, y experiencia de más de 3 años en tareas de registración contable.

El manual de estructura es particularmente útil para facilitar la coordinación entre las áreas, sobre todo en organizaciones medianas y grandes, como así también para colaborar en la inserción de nuevos colaboradores.

Unidad N° **IV**

"Áreas Típicas de la Empresa-  
Organización."

Cortázar A y Freijó C. "Teo. de las  
Organizaciones". Pearson. Bs. As. 2006."

## ÁREAS TÍPICAS DE LA ORGANIZACIÓN- EMPRESA

**IV**

Todos los grandes constructores de empresas conocidas –desde los Medici y los fundadores del Banco de Inglaterra hasta Thomas Watson, de la IBM, en nuestra época– tenían una idea definida –diremos más, una teoría clara– de la empresa, y ella informaba sus actos y decisiones. Una teoría clara, simple y aguda de la empresa, más que una intuición caracteriza al empresario realmente eficaz, al hombre que no se limita a amasar una gran fortuna, y que en cambio construye una organización que perdura y crece mucho después que él desapareció.

A diferencia del empresario individual, la empresa requiere continuidad más allá del lapso de vida de un hombre o de una generación. A diferencia del mercader aventurero de antaño, no puede desarrollar una iniciativa a la vez, y finalizarla totalmente antes de comenzar la siguiente.

Tiene que comprometer recursos con un futuro cada vez más prolongado; en sí mismo este es el resultado de compromisos anteriores, y por lo tanto tiene compromiso con el pasado y con el futuro –una organización establecida, determinadas políticas, decisiones anteriores, inversiones, instalaciones, productos, mercados y sobre todo personas.

Tenderán a fragmentar los recursos. Y a menos que se basen en una teoría de la empresa, no es posible examinar y revisar racionalmente estos compromisos. No hay modo de determinar la necesidad de un cambio, a menos que puedan compararse los resultados con las expectativas derivadas de esa teoría de la empresa.<sup>19</sup>

### 6.1 Áreas habituales en la estructuración

En la unidad anterior vimos cómo puede en la estructura de una organización, y las herramientas para su diseño.

En líneas generales podemos decir que existen las que se han dado en llamar áreas típicas en toda empresa, entendiendo por típicas áreas que están en todas las empresas porque todas las empresas llevan a cabo esas tareas.

<sup>19</sup> Drucker, Peter. La Gerencia, Tareas, responsabilidades y prácticas, cap. 7. 4ª ed. El Ateneo, Buenos Aires, 1988.

Evidentemente la estructura depende de cada organización en particular. Su dispersión geográfica, sus objetivos, el nivel de delegación deseado por sus directores, su tamaño. En tal sentido, y como ejemplos extremos, podemos decir:

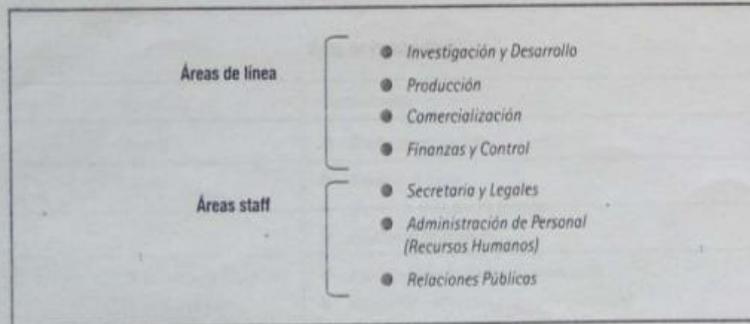
- Una empresa comercializadora no tendrá un área de *fabricación*.
- En una empresa pequeña con diez empleados las funciones de *recursos humanos* seguramente estarán integradas con las de Administración.

Por lo tanto, si bien no existe una estructura modelo que sirva a todas las organizaciones, convenimos en que la construcción de modelos ayuda a comprender la realidad a través de su simplificación, para luego adaptar el modelo a la realidad.

En los Estados Unidos, en la década de los años cincuenta, la Asociación de Ingenieros Consultores de Empresas (ACME) elaboró un proyecto que daba respuesta a las empresas que solicitaban un modelo de estructura tipo.

Ellos realizaron este proyecto sobre la base de una encuesta, que se hizo solo dentro de los Estados Unidos y en grandes empresas. Esto quiere decir que la visión con la que se elaboró el modelo fue parcial, no consideraba las pequeñas y medianas empresas, y se limitó al ámbito geográfico del país de origen. Pese a estas limitaciones y reconociéndolas es, aún hoy, un excelente trabajo para identificar y describir las funciones típicas de una empresa.

En su esquema, ACME reconoce siete áreas básicas, agrupadas en dos grandes grupos, *la línea y el staff*.



Las cuatro primeras se consideran de línea, es decir, donde la autoridad emana de las jerarquías hacia los subordinados y la toma de decisiones existe en mayor o menor medida, según el nivel de descentralización de la estructura.

Las tres restantes son de soporte. Son áreas consultoras. No toman decisiones ni tienen autoridad sobre la línea.

## 6.2 Funciones y subfunciones de las áreas básicas

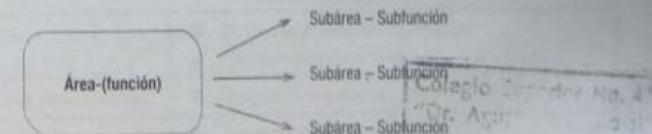
Veamos las funciones de cada área:

1. **Investigación y desarrollo**  
En esta área se perfeccionan los métodos con los cuales se produce, como así también se crean nuevos productos o servicios.
2. **Producción**  
Es el área de planificación y creación de los productos o servicios. Todo lo referente a recursos necesarios para producir; el hecho mismo productor y la entrega de los productos terminados a comercialización corresponden a esta área.
3. **Comercialización**  
Esta área se dedica a conseguir el cliente, y todo el proceso de ubicar el producto o servicio en el mercado.
4. **Finanzas y Control**  
Esta área, entre diferentes funciones, tiene a cargo la planificación y la obtención de los recursos financieros. También es responsable de custodia.  
Es el área donde a través de los resultados, se miden los desvíos en la consecución de los objetivos.
5. **Administración del Personal (Recursos Humanos)**  
En esta área, básicamente, se atiende el manejo del personal en lo referente a incorporación de nuevos empleados, capacitación, remuneración, promoción, etcétera.
6. **Secretaría y Legales**  
En esta área de apoyo se desarrollan funciones de distintos tipos. Secretaría se refiere al manejo operativo de los libros requeridos (actas, accionistas), mientras que Legales es el área de asesoría referente al marco legal en el que actúa la organización.
7. **Relaciones Públicas**  
Esta área se ocupa del manejo de la organización con el entorno en que actúa.  
Recordemos que constituyen el entorno: los clientes, los proveedores, los bancos, la DGI, otros organismos de control, etcétera.

Por supuesto que este modelo no es de aplicación directa en todas las organizaciones. Como dijimos, es una simplificación de la realidad y resulta válido en cuanto nos ayuda a conocerla. El diseño de la estructura requiere un amplio conocimiento de la organización y su entorno.

Cada una de las áreas se subdivide a su vez en áreas más pequeñas, a las que se les asignan subfunciones.

Gráficamente:



En las próximas páginas insertamos cuadros que muestran una síntesis de las funciones y subfunciones de cada área, así como también algunas aclaraciones adicionales.

### 6.2.1 Área de Investigación y Desarrollo

Área de Investigación y Desarrollo	
Funciones	Subfunciones
Investigación	<ul style="list-style-type: none"> <li>● De procesos productivos</li> <li>● De nuevos productos</li> </ul>
Desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> <li>● De nuevas técnicas</li> <li>● De nuevos productos</li> <li>● Modificaciones en las actuales técnicas productivas</li> </ul>

Investigación y Desarrollo tienen subfunciones tanto en lo referente a la investigación de nuevos productos cuanto a la forma de producirlos.

### 6.2.2 Área de Producción

Área de Producción	
Funciones	Subfunciones
Diseño	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Diseño de productos</li> </ul>
Ingeniería	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Diseño de planta</li> <li>● Diseño de métodos de trabajo</li> <li>● Fijación de estándares</li> </ul>
Planeamiento y Control de la producción	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Planeamiento de núcleo de producción</li> <li>● Recepción y almacenamiento de materiales</li> <li>● Control de existencias</li> </ul>
Compras	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Identificación y selección de proveedores</li> <li>● Evaluación de cotizaciones</li> <li>● Ejecución de compras</li> </ul>
Producción Control de calidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Fabricación del producto</li> <li>● Desarrollo de métodos de control de calidad</li> <li>● Fijación de estándares</li> <li>● Inspección</li> </ul>
Mantenimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Reparación de maquinarias y equipos</li> </ul>

La función de Producción y subfunciones tienen como objetivo la creación de un producto o servicio para ser comercializado.

La función de Compras incluye subfunciones que significan: buscar proveedores, evaluar sus propuestas, cotizaciones, fijar normas para la operación de compra, de modo que se asegure que el encargado de esta función cumpla con los requisitos mínimos en cuanto a calidad, precio y condiciones de pago de los materiales que compra.

En el área de Planeamiento y Control de la producción se fijan los niveles a producir siguiendo las indicaciones técnicas de ingeniería. También se almacenan las materias primas requeridas en el proceso productivo y se controla que no existan faltantes por pérdidas o robos. Se lleva un registro contable que individualiza los materiales y la cantidad que hay de cada uno (almacenes).

En Producción se solicitan los materiales al sector Almacenes en base al proceso productivo definido en Ingeniería del producto, y con las instalaciones definidas en Ingeniería de planta se elabora el producto. Se envía el producto terminado a Control de calidad.

Control de Calidad es el área donde se desarrollan técnicas que permiten mantener el control sobre los requisitos mínimos que la empresa considera que sus productos deben tener en materia de calidad.

Se fijan niveles estándares a cumplir, y aquellos productos que no los alcanzan son separados de la producción, para su venta como de segunda calidad, su reelaboración parcial o su destrucción.

Como puede advertirse, todas las subfunciones son interdependientes como subsistemas del sistema de producción.

Caben aquí los comentarios. Las áreas de Ingeniería y Planeamiento tienen a su cargo subfunciones, donde la descentralización es importante, porque quien esté a cargo de este área tiene capacidad y poder de decisión, y donde la planificación es la principal actividad. Esta planificación, tanto de instalaciones como de niveles de producción, siempre apunta a la consecución de las metas organizacionales del área y de la organización.

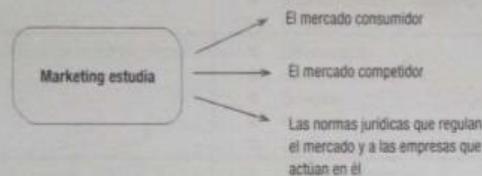
### 6.2.3 Área de Comercialización

Área de Comercialización	
Funciones	Subfunciones
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Investigación de mercado</li> <li>● Estudio del producto</li> <li>● Estudio de los canales de distribución</li> </ul>
Publicidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Asumida por la empresa</li> <li>● Encargada de especialistas</li> </ul>
Planeamiento de ventas	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Elaboración de presupuestos de ventas</li> <li>● Fijación de políticas de venta</li> </ul>
Operaciones de ventas	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Dirección de la operación ventas</li> </ul>
Distribución	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Almacenamiento de producción</li> <li>● Expedición de productos</li> </ul>

La función de Marketing abarca todas las acciones que se llevan a cabo para poner el producto o el servicio en el mercado y lograr su comercialización exitosa. Por supuesto, incluye las acciones publicitarias y las promociones.

El estudio del mercado es fundamental. Se estudia el mercado como consumidor potencial del bien o servicio que se está comercializando, para lo cual interesa su nivel económico social. También se estudia el mercado desde el punto de vista de las leyes que lo rigen, tanto a él y como a la empresa que interactúa con él (leyes laborales, impositivas, de comercio exterior), y se estudia el mercado como competidor, es decir, el grupo de empresas que producen bienes o servicios sustitutivos.

Gráficamente:



El área de Marketing determina las características del producto o servicio a producir, e identifica el segmento de mercado al cual va dirigido (el mercado objetivo).

La segmentación del mercado es un fenómeno por el cual se particiona el mercado consumidor de acuerdo a características comunes.

En base a esta segmentación, la empresa orienta sus acciones de venta.

La segmentación puede realizarse siguiendo diferentes criterios, entre ellos:

- Nivel económico
- Sexo
- Nivel de instrucción
- Estatus social

*Publicidad* es el área encargada de difundir el producto en el mercado. Esta función puede efectuarse en forma directa por la empresa o ser contratada a una agencia publicitaria.

La subfunción de *planeamiento de ventas* tiene a su cargo la *presupuestación* de los volúmenes a vender y la *determinación* de los precios. Para elaborar estos presupuestos cuenta con la información del mercado que elabora marketing.

Además,  *fija o diseña* la política de ventas, por ejemplo, los requisitos de monto o pago que debe tener la operación de ventas para hacer descuentos, operaciones según cada tipo de cliente grande, mediano o pequeño, etc.

*Operaciones de ventas* es el área directa operativa donde actúan los vendedores. Siguen los lineamientos de planeamiento en cuanto a presupuestos y políticas.

*Distribución* es el área que se ocupa físicamente de la custodia y la entrega de los productos vendidos a los clientes compradores. Habitualmente se conoce esta área como logística de distribución.

#### 6.2.4 Área de Finanzas y Control

Área Finanzas y Control	
Funciones	Subfunciones
Finanzas	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Planeamiento financiero</li> <li>● Tesorería</li> <li>● Cobros y pagos</li> </ul>
Control	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Contabilidad</li> <li>● Costos</li> <li>● Auditoría interna</li> <li>● Control de gestión presupuestaria</li> </ul>

El área de Planeamiento financiero es la que tiene a su cargo la planificación de los recursos financieros para que la empresa pueda cumplir con sus actividades operativas (ventas, compras, producción, etcétera).

Tiene que planificar los períodos y montos de cobros, y los períodos y montos de pago, considerando la obtención de los recursos (préstamos) y la colocación de los excedentes (inversiones) que corresponda, en función del flujo de fondos producido por la actividad primaria.

La planificación de los recursos financieros se lleva a cabo a través de la elaboración de un presupuesto llamado *estado de origen y aplicación de fondos*. Cuando este instrumento está referido estrictamente al activo corriente y a las disponibilidades se llama *cash-flow* o *flujo de caja*.

A través de la función de Control se ejercita el proceso del control. Aquí el sistema de información contable es el eje fundamental, ya que suministra los datos necesarios para, por ejemplo, el cálculo de índices de rentabilidad del negocio, la elaboración de presupuestos, el control de los procesos mediante, el cálculo de los costos de fabricación y distribución.

#### 6.2.5 Área de Recursos Humanos

La función de Planeamiento y organización de los recursos humanos es muy importante, porque a través de las distintas subfunciones provee a la empresa los recursos humanos capacitados para desarrollar actividades operativas (ventas, compras, producción).



Área de Recursos Humanos	
Funciones	Subfunciones
Planeamiento y organización de recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Fijación de estándares de rendimiento del personal</li> <li>● Diseño de políticas de incorporación de recursos</li> <li>● Búsqueda y selección</li> <li>● Incorporación. Capacitación</li> <li>● Diseño de políticas de promoción e incentivos</li> </ul>
Liquidación de sueldos y jornales	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Categorización</li> <li>● Control de horarios</li> <li>● Sanciones</li> <li>● Promociones</li> <li>● Liquidación de remuneraciones</li> </ul>
Capacitación	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Diseño de políticas de capacitación</li> <li>● Organización de cursos</li> <li>● Evaluación</li> </ul>
Servicios médicos y sociales	

Elabora políticas sobre cómo y cuándo ingresar personal. Administra su ingreso, su capacitación y su inserción en la empresa.

En lo referente al personal existente elabora estándares de rendimiento para después definir políticas de promoción, capacitación, incentivos, sanciones.

La función de *Liquidación de sueldos y jornales* se ocupa de la realización de los cálculos correspondientes a los distintos conceptos salariales, utiliza los registros de horarios, vacaciones tomadas, las evaluaciones de los supervisores, los registros de categoría, las pautas legales y convencionales.

La capacitación del personal es la base que permite una exitosa departamentalización y una eficiente descentralización.

La capacitación no debe referirse solo al momento del ingreso, sino que debe entenderse como un proceso continuo.

Se puede capacitar:

- En el puesto de trabajo: el empleado es entrenado por otros que ya tienen un nivel de especialización. Por ejemplo: Mc Donald's.
- Por medio de cursos dictados por especialistas en la misma empresa o fuera de ella.
- Asignando tiempo a lecturas de actualización.

Esta subfunción tiene a cargo definir qué alcance (quiénes van a ser capacitados, cuánto tiempo, en qué forma) tendrá este proceso. También deberá definir métodos de esa evaluación del personal capacitado.

Una mejor capacitación podría influir en los estándares de rendimiento fijados en Planeamiento.

El área de Servicios médicos y sociales se ocupa de proveer servicios de salud y esparcimiento al personal.

### 6.2.6 Área de Secretaría y Legales

Área de Secretaría y Legales	
Funciones	Subfunciones
Secretaría	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Soporte de información a las diferentes funciones de la empresa</li> </ul>
Legales	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Asesora sobre relaciones jurídicas con otras empresas, con el Estado, con el Personal</li> </ul>

Secretaría lleva los libros de actas y toda la documentación de base necesaria para el manejo de la empresa.

Legales es el área de asesoría referente al marco legal en el que actúa la organización. En muchos casos, estas funciones están delegadas a especialistas externos, reservándose internamente la coordinación y la supervisión de los abogados contratados.

### 6.2.7 Área de Relaciones Públicas

Área de Relaciones Públicas	
Funciones	Subfunciones
Relaciones con los clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Gestión de consultas y reclamos</li> </ul>
Relaciones institucionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Temas de responsabilidad social</li> <li>● Relaciones con proveedores, con el sector financiero, etcétera</li> </ul>

La configuración del área de Relaciones Públicas depende en gran medida de la actividad de la empresa, su dimensión y su ubicación en el entorno.

Una de las divisiones, la función de relaciones con los clientes (que en muchos casos se presenta como subfunción del área de comercialización), se ocupa de la gestión de consultas y reclamos de los clientes.

Dentro de relaciones institucionales podemos encontrar subfunciones especializadas hacia temas de: responsabilidad social empresarial, relaciones con proveedores, organismos de control u otros ámbitos, según corresponda a las necesidades de la empresa a su contexto.

Unidad No. 2 "Gestión de Comercialización"

ACTIVIDAD INTEGRADORA 3

LTCS

A Determinar si las siguientes afirmaciones son Verdaderas o Falsas. Justificar.

- 1.- El Cash flow es el flujo de dinero que tiene en cuenta el financiamiento externo.  
 VERDADERO  
 FALSO
- 2.- Para determinar los ingresos del periodo que se analiza, se suman las amortizaciones.  
 VERDADERO  
 FALSO
- 3.- Un presupuesto de caja a largo plazo, se basa en el cash flow.  
 VERDADERO  
 FALSO
- 4.- El cash flow debe realizarse en moneda nacional.  
 VERDADERO  
 FALSO
- 5.- En el cash flow se incluye el importe total de las ventas.  
 VERDADERO  
 FALSO

B Caso para analizar.

La empresa «Codigo 3 S.A.» se dedica a la compraventa de productos alimenticios, y en los últimos meses se ha notado en el local de venta, la escasez de oferta de los mismos en las góndolas y expositores.

Esta falta de bienes destinados a la venta se produce porque no se están realizando las compras habituales, las cuales se efectuaban a crédito, utilizando cheques de propia firma.

Los proveedores tienen en su poder cheques de esta empresa que aún no fueron pagados, e inclusive en algunos casos, poseen cheques que fueron rechazados por falta de fondos suficientes

Responder la siguiente pregunta de evaluación:

- 1.- ¿Por qué crees que la empresa llegó a la situación expuesta?

GESTIÓN DE COMERCIALIZACIÓN 8

PRIMERA PARTE UNIDAD Ocho

1. LA ACTIVIDAD COMERCIAL

La actividad comercial ha actuado siempre como motor de la empresa, y a través del tiempo ha sufrido un sin fin de modificaciones provocadas por las diversas transformaciones sociales.

La relación que se da entre dicho motor y la sociedad marcan la evolución de las concepciones comerciales y las adaptaciones y perfeccionamientos experimentados por las organizaciones en su afán de convertirse en el fiel reflejo de las necesidades de su época.

En la antigüedad lo importante era producir y no vender, por lo que las empresas fabricaban sus bienes y sus vendedores debían colocarlos en el mercado. Esto planteaba una serie de inconvenientes, pues no siempre la oferta de bienes coincidía con las necesidades del cliente.

El progreso tecnológico, llevó a que las empresas se preocuparan por conocer primero lo que el cliente deseaba y luego producir acorde con el estudio realizado. Por lo tanto, la actividad empresarial se basó, a partir de entonces, en la venta.

Todos estos cambios sobre la importancia de la actividad comercial se conocen con el término de MARKETING.

2. MARKETING | CONCEPTO

El vocablo Marketing comenzó a utilizarse en EE.UU. como un sustantivo de la actividad de inserción en el mercado, su uso se fue generalizando hasta convertirse hoy en un término imprescindible para el ámbito empresarial y de los negocios.

Es sinónimo de los castellanos «mercadotecnia» y «mercadeo» pero se adoptó el término marketing entre los hablantes de nuestra lengua.

2.1. EVOLUCIÓN DEL MARKETING

En un principio, el marketing consistía en un conjunto de observaciones tomadas de la experiencia y dirigidas a conocer las motivaciones de compra de las personas.

Con el paso del tiempo fue generalizándose su uso y ampliándose notablemente su significado, pues es considerado como un sistema planeado de interacción de actividades comerciales, creado para identificar necesidades, desarrollar productos y precios, promover y distribuir bienes y servicios que satisfacen necesidades en el mercado a todo tipo de consumidores y usuarios.

De esta progresiva diversificación de aspectos a investigar se establecieron características de este sistema, como ser:

- Bajo grado de formalización, pues existen diversas variedades sobre los conocimientos y objetivos de esta nueva ciencia.
- Constante evolución de la materia a estudiar, pues las variedades evolucionan continuamente, invalidando cualquier modelo o plan de marketing adoptado.

De estas características surge como conclusión que el Marketing es una disciplina dinámica que contiene técnicas objetivas y políticas o estrategias subjetivas cuyo éxito depende de la existencia de coyunturas particulares de cada empresa que las emplee.

## 2.2. OBJETIVO DEL MARKETING

El objetivo de esta disciplina es actuar en el mercado y hacia el mercado, es decir, en un contexto dinámico formado por empresas con sus productos y servicios por un lado, y consumidores con sus deseos de satisfacer sus necesidades y capacidad de compra, por el otro.

Por lo tanto, el marketing es un proceso por el que las empresas obtienen beneficios gracias a la oferta de:

- *los bienes y servicios correctos.*
- *en mercados adecuados.*
- *a los precios correctos y rentables.*
- *mediante promociones precisas y publicidades idóneas dirigidas a personas específicas, es decir a potenciales clientes o usuarios.*

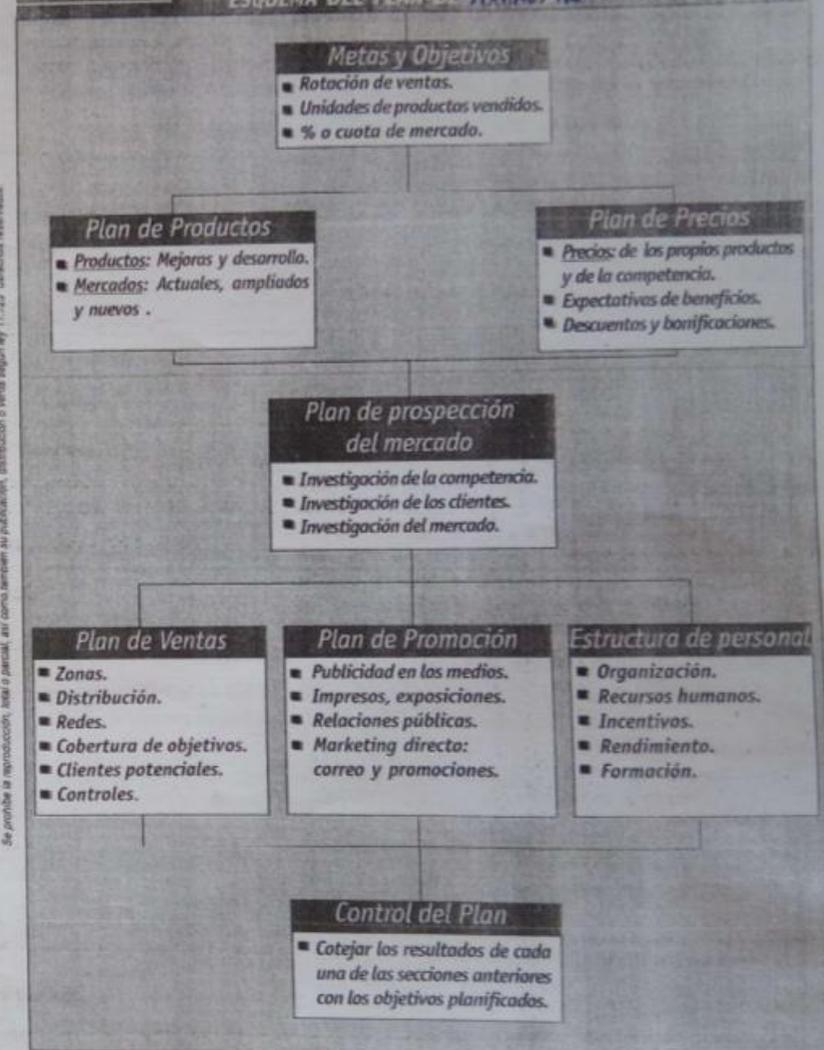
Teniendo en cuenta este enfoque del Marketing se verá, que no sólo este afecta a la actividad comercial sino a la totalidad de la estructura de la empresa que se adaptó para cumplir el reto que supone esta nueva estrategia, la cual se puede comprender y llevar a cabo mediante la confección de un Plan de Marketing.

Toda acción o plan de marketing comprende el cumplimiento de los siguientes pasos:

- *Investigación de las necesidades de los potenciales clientes (determinar el mercado potencial).*
- *Definición de los gustos de los clientes.*
- *Definición de los productos que se les va a ofrecer.*
- *Análisis de los costos.*
- *Estudio de los medios de venta.*
- *Presentación del producto o servicio.*
- *Fijación de precios.*
- *Lanzamiento del producto (con influencia de la publicidad).*
- *Seguimiento del producto en el mercado.*

## 2.3 EJEMPLO DE PLAN DE MARKETING

### ESQUEMA DEL PLAN DE MARKETING



## 2.4. FUNCIÓN BÁSICA DEL MARKETING

Esta disciplina tiende a influir en los mercados de una manera favorable para la empresa. Esta influencia se da a través del estudio y análisis de todas las variables que directa o indirectamente inciden en dicho mercado, con el fin de ser utilizadas para el cumplimiento de dos condiciones:

■ El logro de la satisfacción de los consumidores o usuarios.

■ La obtención de rentabilidad para la empresa.

### 2.4.1. VARIABLES QUE INCIDEN EN EL MERCADO

■ El producto

■ El precio

■ La distribución y punto de venta

■ La promoción

■ La publicidad

■ Las relaciones públicas

Las diferentes organizaciones utilizan estas variables en función de sus posibilidades y de lo que requiera el mercado, mediante una combinación de acciones con todas ellas o parte de ellas, utilizándolas en diferentes momentos y proporciones e intensidad.

La correcta combinación de las variables optimiza la aproximación de la empresa a sus objetivos, y da lugar al llamado:

**Marketing - Mix.**



## 2.5. MARKETING MIX

Se considera como tal a la **mezcla coordinada** de acciones con las principales **variables del marketing** (producto, precio, promoción, publicidad, y plaza) para alcanzar, de la forma más óptima, los objetivos de la empresa. No es necesario que se mezclen todas ellas, ni siquiera simultáneamente desde el punto de vista temporal.

Al elaborarse este tipo de Plan de **Marketing Mix** es necesario tener en cuenta los rasgos particulares de cada situación porque siempre los ámbitos de aplicación de las políticas son diferentes.

### 2.5.1. ELEMENTOS DE ESTUDIO DEL MARKETING MIX

Para realizar un producto más atractivo desde el punto de vista del consumidor, el **marketing-mix** estudia:

■ **El producto en cuestión:** en cuanto a planificación del producto, investigación y desarrollo, período de prueba y servicios complementarios del mismo.

■ **La distribución:** en cuanto a la selección, evaluación y coordinación de los canales de distribución, transporte, almacenamiento y control de inventarios.

■ **La promoción:** administración de ventas, vendedores, publicidad, promociones de ventas y demostraciones. Comunicación y relaciones públicas.

■ **El precio:** determinación de precios, política de precios y estrategias de tarifas.

Todos estos elementos conforman la suma de estrategias lanzadas por la empresa o **«plan de Marketing»**, a lo cual se le agrega, para su confección, el entorno cambiante en el que se mueve dicha actividad comercial.



representación gráfica de (22.1) de acción sobre el comportamiento de los consumidores en el proceso de adquisición de productos y servicios

de punto de información, todo a partir del punto de información de publicación, distribución y venta según ley 11.792 de derechos reservados

## ACTIVIDAD DE GRADUADA 1

1.103

A) Confeccionar el siguiente crucigrama.

----- C -----  
 ----- O -----  
 ----- M -----  
 ----- E -----  
 ----- R -----  
 ----- C -----  
 ----- I -----  
 ----- A -----  
 ----- L -----  
 ----- I -----  
 ----- Z -----  
 ----- A -----  
 ----- C -----  
 ----- I -----  
 ----- O -----  
 ----- N -----

Referencias:

- 1- Beneficio que provoca el marketing a las empresas en cuanto a la oferta de..... precisas.
- 2- Paso del plan de marketing que consiste en la definición de los ..... que se le va a ofrecer.
- 3- Sinónimo de marketing.
- 4- Función básica del marketing que consiste en la obtención de ..... por parte de la empresa.
- 5- Actividad que siempre actúa como motor de la empresa.
- 6- Variable que incide en el mercado.
- 7- Paso del plan del marketing que consiste en la investigación de las necesidades de los potenciales .....
- 8- Manera en la que tiende a influir, en toda empresa, el marketing.
- 9- El ..... del plan de marketing consiste en cotejar los resultados de cada una de las secciones anteriores con los objetivos planificados.
- 10- Elemento objeto de estudio del marketing-mix.
- 11- Paso del plan de marketing influenciado por la publicidad.
- 12- Sistema planeado de interacción de actividades comerciales.
- 13- Variable que incide en el mercado.
- 14- Tipo de marketing que consiste en la correcta combinación de las variables que afectan al mercado.
- 15- Función básica del marketing que consiste en la ..... de los consumidores o usuarios.
- 16- Último paso del plan de marketing relacionado con el producto en el mercado.

166

TECNICAS DE GESTIÓN | UNIDAD 8

A. G. I. editores



## 3. ESTUDIO DE MERCADO

### CONCEPTO

Consiste en un conjunto de operaciones que realiza la empresa desde que dispone de sus bienes y servicios para la venta, o antes, hasta que aquellos se ponen al alcance de los consumidores.

Es un análisis profundo, sistemático y ordenado de los hechos que afectan al mercado y que, en consecuencia, inciden en toda organización.

Todo estudio de mercado supone un costo para el empresario, que se complementa con la inversión realizada pero que se verá compensado con el aumento de ventas que se trata de conseguir. A su vez, este tipo de estudio, proporciona la información necesaria para que todo empresario actúe en diferentes campos, como ser:

- Distinción del tipo de clientes que pueden proporcionar mayor utilidad a la empresa.
- Conocimiento de los aspectos débiles del mercado.
- Conocimiento de los cambios que se van produciendo en cuanto a gustos y preferencias de los consumidores.
- Aplicación de métodos de comercialización que concreten el aumento de ventas.
- Realización de previsiones y fijación de objetivos de ventas viables.

### 3.1. REALIZACIÓN DEL ESTUDIO DE MERCADO

Esta tarea puede ser llevada a cabo a través de diferentes medios, de acuerdo a los recursos que dispone la empresa.

- a) Por la propia empresa, o la asociación de empresarios del sector.
- b) Por empresas especializadas en la preparación de dichos estudios.
- c) Por un departamento determinado dentro de la empresa, que se dedique a la realización de este tipo de estudio, en forma particular.

### 3.2. TÉCNICAS DE ESTUDIO DE MERCADO

Debido que los Estudios de mercado presentan una premisa fundamental, a partir de la cual el empresario conseguirá la información imprescindible para la consecución de sus objetivos y la rentabilidad de sus operaciones, estos poseen técnicas básicas que se basan en el manejo de información estadística, en el análisis de las ventas pasadas, en la realización de encuestas, en la observación directa, en el análisis de la motivación del consumidor y en la experimentación.

Una vez que se utilizaron algunas de las técnicas expuestas, se obtienen datos relacionados con el problema planteado y se comienza con el análisis de los mismos. Para lo cual, es necesario tabular y depurar con exactitud todos los datos obtenidos, confeccionar un informe o interpretaciones a través de gráficos y diagramas.

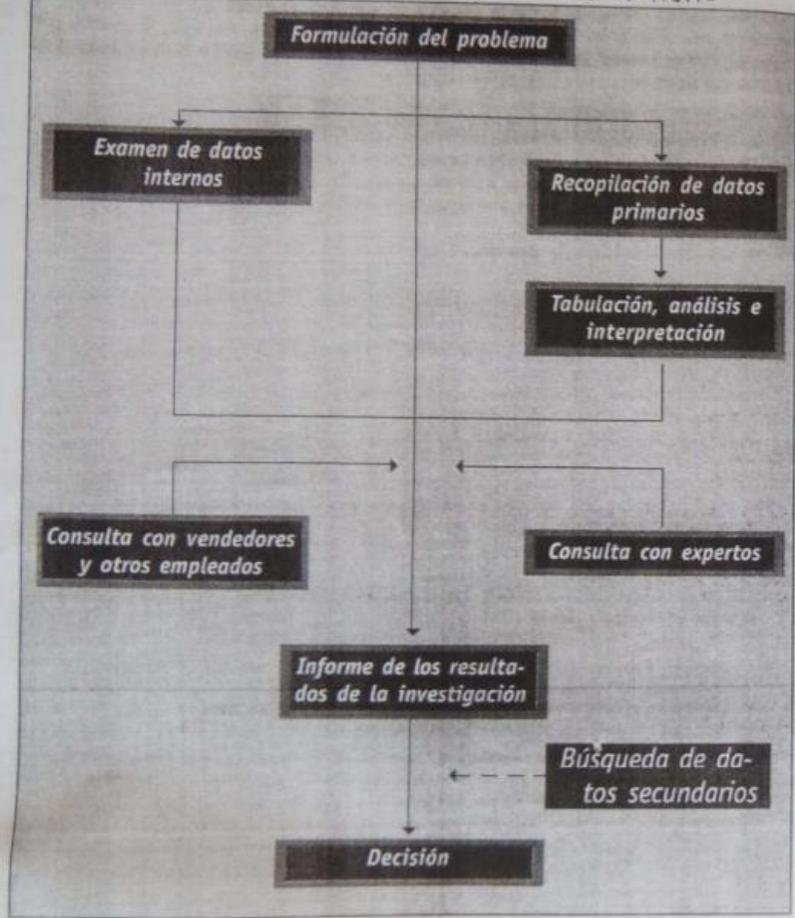
Esto permitirá al empresario hacer previsiones de los hechos más probables, en razón de tendencias y de conductas actuales de los consumidores.

A. G. I. editores

| GESTIÓN DE COMERCIALIZACIÓN | 1ª PARTE

| 167

### 3.3. PLANIFICACIÓN DEL ESTUDIO DEL MERCADO



La importancia del estudio de mercado recae en que todo empresario deberá valerse de todos los mecanismos posibles de comprobada eficacia para **disminuir** al máximo el peligro del fracaso, ya que está inserto en un mundo complicado y polifacético donde la **competencia** surge por doquier y el **consumidor** se ve abrumado por multitud de estímulos entre los que debe seleccionar.

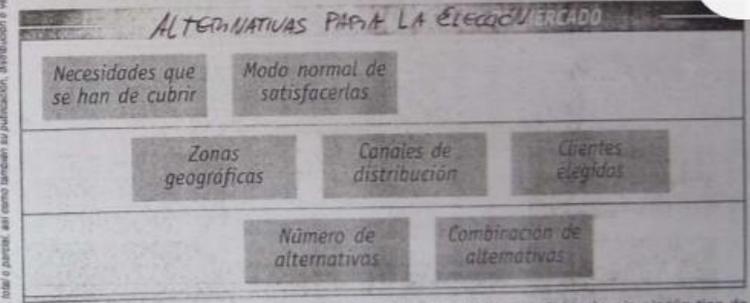
### 3.4. POLÍTICA DE SELECCIÓN Y SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

Una de las decisiones más importantes que debe tomar toda organización es la elección correcta del mercado al cual va a ofrecer sus bienes o servicios, pues con ello se satisfacen las necesidades reales y se cumple el objetivo económico social que justifica la existencia de dicha empresa.

Para seleccionar el mercado correcto, se debe dividir en **dos etapas** el estudio del mercado:

- Primera Etapa:** *Conocer todos los posibles criterios que se presentan*
- Segunda Etapa:** *Analizar los diferentes criterios que surgen para elegir el mercado.*

**PRIMERA ETAPA**  
 En cuanto a las alternativas para la elección del mercado que se le plantean a toda organización que desea introducir en el por primera vez, o bien mejorar su participación en el mismo, pueden ser:



Todas las alternativas presentadas se pueden analizar en forma individual y sin ningún tipo de correlación.

- Necesidades que se han de cubrir:** Si la empresa logra cubrir algún tipo concreto de necesidad, cumple entonces plenamente con sus objetivos. Para esto debe establecer previamente las necesidades, las funciones, los usos y servicios, y la ayuda que va a proporcionar.
- Modo normal de satisfacerlas:** Se debe elegir el modo más adecuado de satisfacer la necesidad descubierta o identificada, en función de la empresa que pretenda hacerla.
- Zona geográfica:** Toda empresa debe establecer no sólo el ámbito geográfico en el que va a operar, sino también la amplitud o alcance que conviene cubrir del mismo.

5/45

**Canales de distribución:** Cualquier empresa debe decidir con qué canales va a trabajar, ya que existen grandes diferencias en el modo de operar cada canal. Puede considerarse la posibilidad de trabajar con varios al mismo tiempo.

**Ciudades:** Se debe analizar minuciosamente las motivaciones de compra de los potenciales clientes para una correcta decisión del sector al cual se dirigirá la empresa. Al igual que los canales de distribución, existe la posibilidad de dirigir el bien o el servicio a uno, varios o todos los sectores o clientes identificados.

**Número de alternativas:** Surgirá un gran número de alternativas del mercado al cual se va a dirigir la empresa ya que como se expuso en los puntos anteriores, en cada uno de ellos existen diversas posibilidades de elección. La combinación entre ellas dará como resultado el mercado al cual se lanzará el producto o servicio. A veces es necesario la combinación por parte de varios de ellos, para posicionar competitivamente a la empresa mucho mejor.

### SEGUNDA ETAPA

En cuanto a los distintos criterios que surgen para elegir el mercado, se analizarán luego de descubrir la totalidad de alternativas viables.

### 3.5. CRITERIOS PARA LA ELECCIÓN DE MERCADO



Todos los criterios están interrelacionados y se analizan cada uno en forma particular pero teniendo en cuenta el estudio realizado de los demás.

Una vez que se descubrieron la totalidad de alternativas y se analizaron todos los criterios surgidos, se puede tomar la **decisión** en cuanto al **mercado** que va a dirigirse. No obstante, con el paso del tiempo se realizarán las **modificaciones** que sean necesarias para tener en cuenta nuevas alternativas y criterios que surjan, y así adaptar a la **empresa** a los hechos del momento.

### ACTIVIDAD INTEGRADORA 2

A Colocar en cada caso específico presentado a continuación, las posibles alternativas a analizar y los criterios a tener en cuenta para elegir el mercado más adecuado en el lanzamiento de los siguientes bienes o servicios:

- 1- Servicio de limpieza de alfombras y sillones.  
.....
- 2- Venta de muebles de oficina e instalaciones para comercios.  
.....
- 3- Servicio de cuidado y pensión de animales domésticos.  
.....
- 4- Venta de indumentaria escolar.  
.....
- 5- Venta de telefonía celular.  
.....
- 6- Servicio de diseño y mantención de parques, jardines y balcones.  
.....
- 7- Venta de productos comestibles sueltos.  
.....
- 8- Servicio de lavado a seco y planchado de prendas de vestir en forma inmediata.  
.....

Instituto Tecnológico de Costa Rica - CITA. 11 de octubre de 2010. Documento de apoyo para el curso de Marketing y Negocios Internacionales. 11-2010. Derechos Reservados.

Se prohíbe la reproducción, total o parcial, así como también la publicación, distribución o venta alguna por ley 11-2010. Derechos Reservados.

### 3.6. SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

En cuanto al término «segmentación del mercado» hay dos conceptos diferentes.



Uno hace referencia a la existencia de subdivisiones que se mencionaron en las alternativas de elección de un mercado.

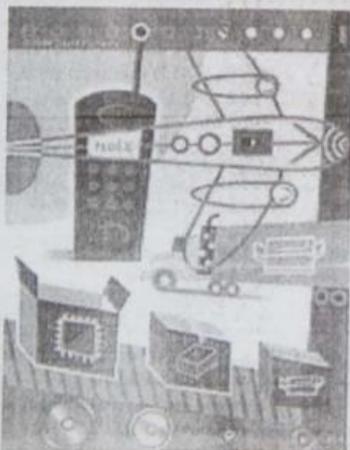
El otro, tiene en cuenta a los consumidores, es decir que a través de una observación de gran parte del mercado se pueden encontrar grupos de consumidores con características homogéneas en cuanto a la valoración, gustos, comportamientos, percepciones y necesidades de un determinado producto o servicio.

Una vez descubiertos los diferentes grupos de consumidores y habiéndolos caracterizado, se elegirá el o los segmentos que parezcan más adecuados, y luego se adaptará la oferta de los productos o servicios a esos segmentos elegidos.

Un procedimiento de selección constará en:

- Definir los factores que determinan las diferencias más significativas en su comportamiento frente al producto.
- Identificar y separar los segmentos de consumidores más importantes.
- Elegir el grupo potencialmente más prometededor.
- Concretar las características de los grupos elegidos.

Se logrará así el segmento adecuado si el procedimiento para su elección fue estudiado teniendo en cuenta que cada empresa tiene características propias que implican adaptar el o los procedimientos a sus peculiaridades.



Ejemplo de un proceso de segmentación del mercado que puede llevar a cabo una empresa

PROCESO DE SEGMENTACIÓN DEL MERCADO	
PASOS A DAR	PREGUNTAS ELEMENTALES
Definición del objeto y alcance de la segmentación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Qué objetivos comerciales se persiguen: aumentar la participación, crear demanda genérica, reaccionar ante una amenaza de la competencia, etc.?</li> <li>¿Se buscan segmentos nuevos o se pretende simplemente satisfacer mejor a los ya conocidos?</li> <li>¿Se usa información preexistente o se invierten recursos en investigación adicional?</li> <li>¿Qué nivel de detalle se quiere analizar?</li> </ul>
Análisis de la información disponible sobre el mercado actual	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cuáles son las características significativas del mercado tamaño, estructura, etc.?</li> <li>¿Hay diferencias básicas entre los usuarios de esta clase de productos y los que no lo son?</li> <li>¿Existe algún factor que ayude a distinguirlos?</li> <li>¿Cuál es la situación competitiva actual de la empresa: liderazgo, grado de presencia en el mercado, lealtad de los clientes...</li> </ul>
Elaboración de perfiles de los segmentos	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Qué factores diferencian con más claridad a los distintos grupos de consumidores?</li> <li>¿Son realmente homogéneos los perfiles de cada segmento? ¿Tiene sentido la descripción de las características de consumo y comportamiento para este grupo?</li> </ul>
Evaluación de la segmentación	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cuáles son las principales semejanzas y diferencias entre segmentos?</li> <li>¿Es conveniente aumentar o disminuir el número de segmentos identificados?</li> <li>¿A qué variables es más sensible la segmentación efectuada: entorno competitivo o crecimiento de mercado?</li> </ul>
Selección de los subgrupos-objetivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Qué segmento constituye la mejor oportunidad comercial?</li> <li>¿Qué más detalles se conocen acerca de las características de su comportamiento?</li> <li>Si no se dispone de información completa para este segmento, ¿pueden emitirse hipótesis plausibles?</li> <li>¿La empresa es el único competidor activo en este segmento?</li> </ul>
Diseño de la estrategia comercial para cada segmento objetivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Qué tipo de producto quieren estos consumidores?</li> <li>¿Qué tácticas de precio, promoción y distribución se ajustan mejor a sus necesidades?</li> <li>¿Hay otros segmentos que pueden reaccionar positivamente a una estrategia similar? Y, en caso afirmativo, ¿deben unificarse todos?</li> </ul>

INFORMACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA. Anuario de Estadística Económica y Social. Año 1998. Madrid.

Se permite la reproducción, total o parcial, así como la citación en publicaciones, distribución e venta según ley 11.723. Derechos reservados.

### ACTIVIDAD INTEGRADORA 3

**A** Determinar si las siguientes afirmaciones son Verdaderas o Falsas. Justificar.

1- La primera etapa del estudio de mercado para una correcta selección del mismo, consiste en analizar los diferentes criterios que surgen para dicha elección.

VERDADERO	<input type="checkbox"/>
FALSO	<input type="checkbox"/>

2- El Estudio de Mercado puede ser llevado a cabo por la propia empresa o la asociación de empresarios del sector.

VERDADERO	<input type="checkbox"/>
FALSO	<input type="checkbox"/>

3- Los datos analizados que surgen del Estudio de Mercado permiten al empresario hacer previsiones de los hechos más probables, con respecto a tendencias o conductas actuales de los consumidores.

VERDADERO	<input type="checkbox"/>
FALSO	<input type="checkbox"/>

4- Con sólo identificar y separar los segmentos de los consumidores más importantes, se logrará el segmento adecuado para la organización en cuestión.

VERDADERO	<input type="checkbox"/>
FALSO	<input type="checkbox"/>

**B** Completar los espacios en blanco.

1- La importancia del Estudio de .....recae en que todo .....deberá valerse de todos los ..... posibles de comprobada eficacia para .....al máximo el peligro del .....

2- La primera .....del Estudio del ..... consiste en .....todas las posibles.....que se presentan a la hora de la .....

3- De las alternativas para la elección de.....se encuentran los canales de.....donde toda .....debe decidir con qué.....va a trabajar, o si va a trabajar con.....al mismo tiempo.

4- Todos los criterios para la.....del.....están.....y se analizan cada uno en forma.....pero teniendo en cuenta el.....realizado de los demás.

Se prohíbe la reproducción, total o parcial, así como también su publicación, distribución o venta según ley 11.723 derechos reservados.

## GESTION DE COMERCIALIZACION

9

### SEGUNDA PARTE UNIDAD

Nueve

#### 1. ANALISIS DE LAS VARIABLES QUE INCIDEN EN EL MERCADO

Las variables a analizar son las siguientes:

- |                          |                                 |
|--------------------------|---------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | Producto.                       |
| <input type="checkbox"/> | Precio.                         |
| <input type="checkbox"/> | Distribución de punto de venta. |
| <input type="checkbox"/> | Promoción.                      |
| <input type="checkbox"/> | Publicidad.                     |
| <input type="checkbox"/> | Relaciones Públicas.            |

Por razones pedagógicas las tres últimas variables de este cuadro se analizarán en la unidad número diez de este texto.

#### 1.1

#### PRODUCTO

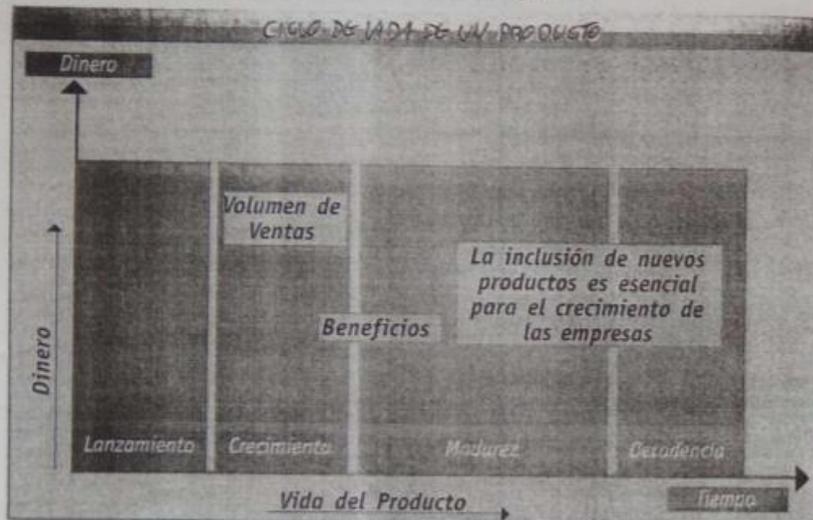
Se define como tal a cualquier bien, conformado por elementos físicos y químicos, que proporciona una satisfacción deseable por los consumidores.

Cabe aclarar, que con la aportación del Marketing a la gestión comercial, tiene particular importancia el matiz de la deseabilidad, y el hecho de la satisfacción de las necesidades.

Por lo tanto, lo que interesa como producto no es cualquier objeto que se fabrique, sino que sea deseado por una mayoría significativa con capacidad económica para comprarlo. De lo anterior surge que, para que un producto sea deseable ha de ser útil, por lo que el fundamento de todo producto es su utilidad, concepto que actualmente es analizado por el Marketing.

En cuanto a la utilidad, pueden distinguirse dos clases: las **primarias** o **esenciales** y las **inducidas**. Puede decirse que los consumidores no sólo compran o eligen los productos por una mera utilidad **primaria** sino que existen otras motivaciones derivadas del consumo como status social, marca, opinión de la gente, entre otras. Y es aquí donde el Marketing toma importancia, pues realiza una diferenciación con otros productos que surgen de utilidades inducidas.

### 1.1.1. CICLO DE VIDA DE UN PRODUCTO



En el gráfico se indica la secuencia evolutiva de las ventas de un producto, que siguen una pauta cíclica parecida a la vida de un organismo. Así, después de su introducción en el mercado, se alcanza la fase de crecimiento, en la que la empresa obtiene beneficios unitarios crecientes, para estabilizarse en la fase de madurez, en la que el aumento de la competencia conducirá a la fase final de decadencia o declive.

### 1.1.2. CLASIFICACIÓN DE LOS PRODUCTOS

#### 1 En función de su uso

- Productos de consumo
- Productos de inversión o industriales
- Servicios

#### En función del ciclo de vida

- Lanzamiento
- Desarrollo
- Madurez
- Declive

#### 3 En función de la rentabilidad

- Básicos
- Dilemas
- Estrellas
- Decadentes

#### En función de la cuota de mercado

- Creciente
- Estable
- Decreciente

#### EN FUNCIÓN DE SU USO

- **Son productos de consumo** aquellos que se consumen de manera directa. Por ejemplo: productos alimenticios, ropa, calzados, electrodomésticos.
- **Son productos de inversión** aquellos que no satisfacen necesidades directas sino que sirven para producir otros bienes o servicios que si son consumidos en forma directa.

#### EN FUNCIÓN DEL CICLO DE VIDA

- Se clasifica al producto de acuerdo a la etapa que atraviesa durante su existencia. Cabe aclarar que estas etapas no tienen la misma duración en cada tipo de producto.
- **Lanzamiento:** son los productos que se caracterizan por el interés que mueve a la empresa para insertarlo en el mercado mediante el darlo a conocer a sus potenciales consumidores o usuarios.
  - **Desarrollo:** son los productos que se están afianzando en el mercado al cual se lanzaron.
  - **Madurez:** son los productos que ya se han situado en el mercado, tienen una alta aceptación y buen nivel de consumo.
  - **Declive:** son los productos que inician una progresión descendente en sus ventas y beneficios. Cabe aquí la posibilidad de un «relanzamiento» para colocar al producto nuevamente en la primera etapa.

#### EN FUNCIÓN DE LA RENTABILIDAD

- **Básicos:** son aquellos que tienen un buen nivel de aceptación global en el mercado, sin que tengan en su consumo tendencias decrecientes que hagan pensar en su sustitución.
- **Dilema:** son aquellos cuya rentabilidad es baja pero tiene la esperanza que su evolución en el mercado va a ser positiva a corto plazo, con promoción sobre ellos.
- **Estrellas:** son aquellos que tienen alta rentabilidad con bajo costo de producción.
- **Decadentes:** son aquellos que su rentabilidad es baja y se aprecia que el consumo y la aceptación del mercado son decrecientes.

#### EN FUNCIÓN DE LA CUOTA DE MERCADO

- **Creciente:** La demanda del producto aumenta en forma constante, por ejemplo: mayor aceptación del mismo, o por expansión a nuevos mercados.
- **Estable:** La demanda del producto se mantiene constante.
- **Decreciente:** La demanda del producto disminuye progresivamente, por ejemplo: temporadas de uso o cambio en el gusto de los consumidores.

### 1.1.3. LA MARCA DEL PRODUCTO

Es el elemento que define los caracteres psicosociales del producto, pues es a través de ésta que el consumidor llega a identificarlo y a su vez diferenciarlo.

La **marca** sirve para dar nombre y apellido a un producto con determinadas características físico - químicas. Se especifica mediante un **nombre, término, símbolo, signo, diseño** o combinación de los mismos, para identificar un bien o servicio y diferenciarlo de otros que compiten con el analizado.

El nombre de marca se refiere a las voces que hacen posible su pronunciación.

El **logotipo** es el diseño, símbolo o grafismo que permite su localización o identificación.

La **marca registrada** hace referencia a aquella protegida legalmente para que un fabricante o un grupo empresarial pueda usarla con carácter exclusivo.

### 1.1.4. PERSONALIZACIÓN DEL PRODUCTO

La **personalización** surge de la aplicación de caracteres psicosociales que hace toda empresa a un producto sobre las características físicas de los componentes del mismo.

Algunos de los caracteres pueden ser: **diseño, surtido, calidad, packaging** o garantía.

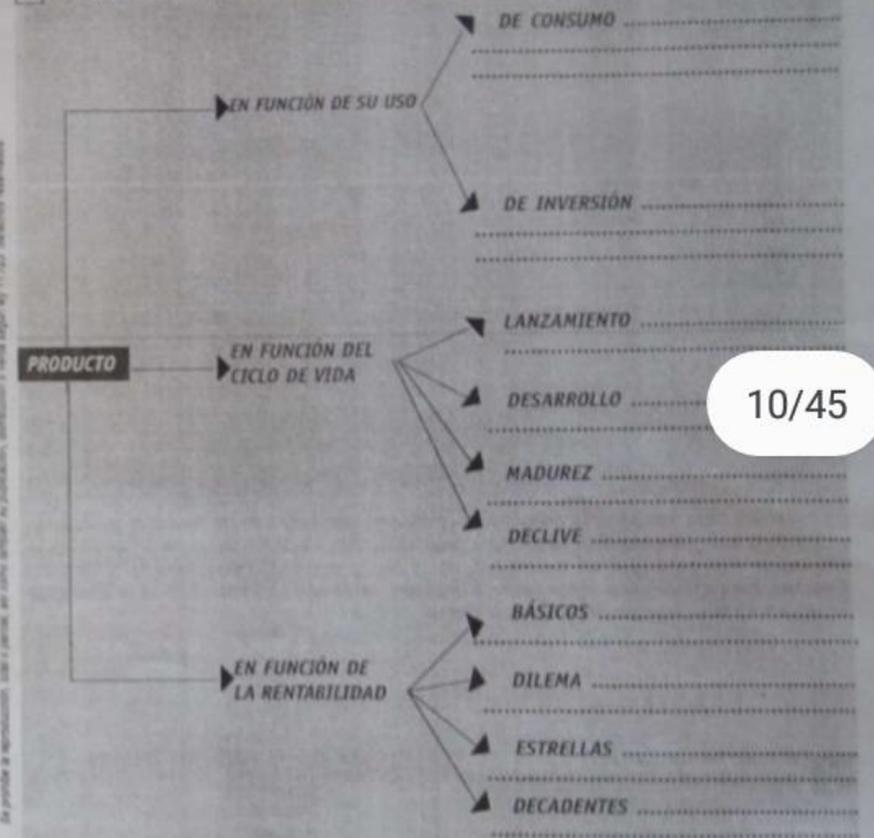
Estos hacen que se ofrezca al consumidor un **producto personalizado**, que será percibido por el cliente como un bien diferente a otros con similares características técnicas pero muy diferentes caracteres psicosociales.

La **percepción**, entonces, actuará sobre la satisfacción brindada por la utilidad del producto, sustituyendo la funcionalidad que el consumidor puede obtener a través de las características físicas, por la utilidad psicosocial, según el status que confiera su posesión.



## ACTIVIDAD INTEGRADORA 1

A Completar el siguiente cuadro.



10/45

B Completar los espacios en blanco

- 1- La ..... es el elemento que define ..... psicosociales del ..... ya que a través del ..... llega a identificarlo y también a .....
- 2- El ..... es el diseño, ..... o ..... que permite la localización o ..... del .....

**C** Identificar la respuesta correcta.

1- Puede definirse el producto como:

- a) El resultado de la gestión de una empresa.
- b) El elemento principal de consumo.
- c) Cualquier bien que proporciona una satisfacción deseable para los consumidores.
- d) Todo aquello que la gente pueda pagar.

2- En general, lo que hace que el producto sea deseable es:

- a) Su color y diseño.
- b) Su precio.
- c) Su marca.
- d) Su utilidad.

3- Las utilidades inducidas son:

- a) Un conjunto de atributos que rodean al producto.
- b) El precio de costo del producto.
- c) Las facilidades de pago que conceden los fabricantes.
- d) Los derivados del precio del producto en comparación con el precio de otro producto de distinta marca.

4- Los principales compradores de productos de consumo son:

- a) Las empresas.
- b) El Estado.
- c) Las familias.
- d) Las Sociedades Anónimas.

5- Los principales consumidores de productos de inversión son:

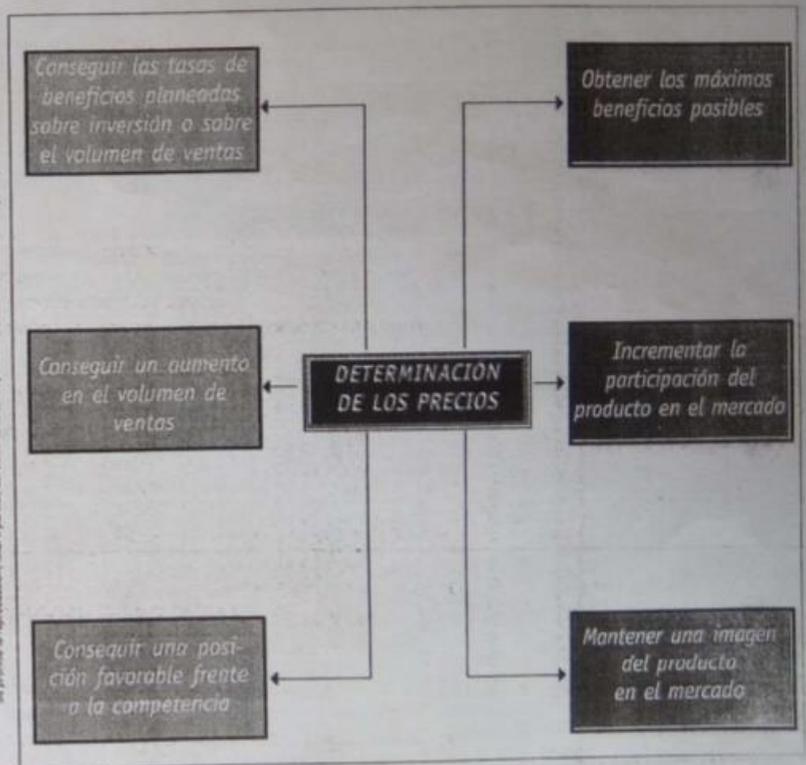
- a) Las empresas.
- b) Las familias.
- c) Las economías domésticas.

6- Desde el punto de vista del "ciclo de vida" se dice que un producto se encuentra en la fase de "madurez" cuando:

- a) Es necesario darlo a conocer entre los consumidores.
- b) Tiene una alta aceptación y buen nivel de consumo.
- c) Las ventas son inferiores a las inicialmente previstas.
- d) Deja de dar beneficios.

## 1.2. PRECIO

La fijación del **precio** se produce al relacionar la **oferta** y la **demanda** de un producto en el mercado. Cabe aclarar que dicha fijación está sujeta al tipo de mercado que se trate (competencia perfecta, monopolio, oligopolio, competencia monopolística).



La determinación del **precio** de un producto es una de las tareas más complejas del **marketing**. El valor que el cliente otorgue al producto representará el techo máximo al que se puede vender, mientras que los costos relevantes determinarán el nivel mínimo para que la empresa se mantenga en el mercado.

1.3

**DISTRIBUCIÓN**

Se entiende por distribución al conjunto de **decisiones, actividades y medios** que son utilizados por las empresas desde el final de la fase de fabricación de los productos hasta la ubicación de los mismos en los puntos de venta, o bien, en determinados casos, hasta situarlos en el domicilio del comprador.

De la definición se desprenden que no debe considerarse a la distribución como un mero transporte de los productos desde el fabricante hasta el consumidor, sino que incluye además una serie de fases importantes para los productos como el almacenamiento, la conservación, la velocidad de rotación, la gestión de stocks, entre otros.

## 1.3.1. MODALIDADES DE DISTRIBUCIÓN

**A** Directamente al consumidor final.**B** Venta al por mayor.**C** Venta al por menor o al detalle.

## 1.3.2. FUNCIONES DE LA DISTRIBUCIÓN

**1** El distribuidor tiene un acceso óptimo al mercado e instalaciones adecuadas para la venta del producto.

**2** Tiene un importante surtido de productos con un nivel de existencias acorde con el volumen de ventas.

**3** Efectúa programas de publicidad, exhibición y promoción de productos con los fabricantes.

**4** Presta servicios de entrega, instalación y crédito a los clientes.

**5** Ejerce una buena gerencia de ventas y cumple puntualmente con sus compromisos de pago.

## 1.3.3 CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Por canal de distribución se entiende la empresa u organización del mercado que adquiere la propiedad de los productos con el objeto de revenderlos al consumidor final o a otro comerciante o intermediario.

La gran complejidad que presentan los mercados dentro de los actuales mecanismos de funcionamiento de la economía de libre empresa obliga a elegir cuidadosamente, no sólo la forma de comercialización sino también los diferentes caminos que puede seguir hasta llegar al destinatario o consumidor.

En la actualidad, según estudios realizados por la ciencia del Marketing, la **distribución** está cambiando los métodos clásicos de cómo se realizaba esta actividad, utilizando estrategias que aportan grandes beneficios a algunos sectores empresariales.

Esto quiere decir que, muchas empresas han mejorado sus propios **canales de distribución** o bien, ha dejado de organizar sus propios medios de distribución de sus productos a través de sus departamentos administrativos, flota de camiones propia, conductores, etc., para pasar a hacer una cesión voluntaria de gran parte de sus productos a distribuidores independientes y así se libran de las complicaciones que se derivan de cobros de facturas, custodia de fondos, aplazamiento de pagos, etc., dejando que otros se ocupen de resolver estos problemas que pueden acarrear el almacenaje y la entrega.

**Características**

**1** Sus recorridos deben comenzar en el consumidor y remontarse hasta el producto (son los hábitos de compras los que determinan los canales).

**2** Debe existir una adecuación entre los objetivos de marketing de la empresa y los canales de distribución. Si la empresa desea una distribución lo más amplia posible no se debe utilizar un único canal, sino la utilización de todos, potenciando los más idóneos para el producto.

**3** La participación en el mercado está determinada por la utilización de los canales de distribución. Una participación de mercado previamente establecida por la empresa aconseja la utilización de uno u otro con preferencia.

**4** Deben ser compatibles, de tal manera que el uso de un canal no signifique la exclusión de otro. Las empresas han de reservarse el derecho de utilizar la totalidad de los canales.

**5** El canal de distribución válido es aquel que proporciona más difusión con menores costos.



### 1.3.4. SISTEMAS DE DISTRIBUCIÓN

Entendiendo por **sistema de distribución** al conjunto de actividades, formas de ventas y/o intermediarios que constituyen un todo necesario para hacer llegar los productos al consumidor, entonces puede decirse que se diferencian dos métodos:

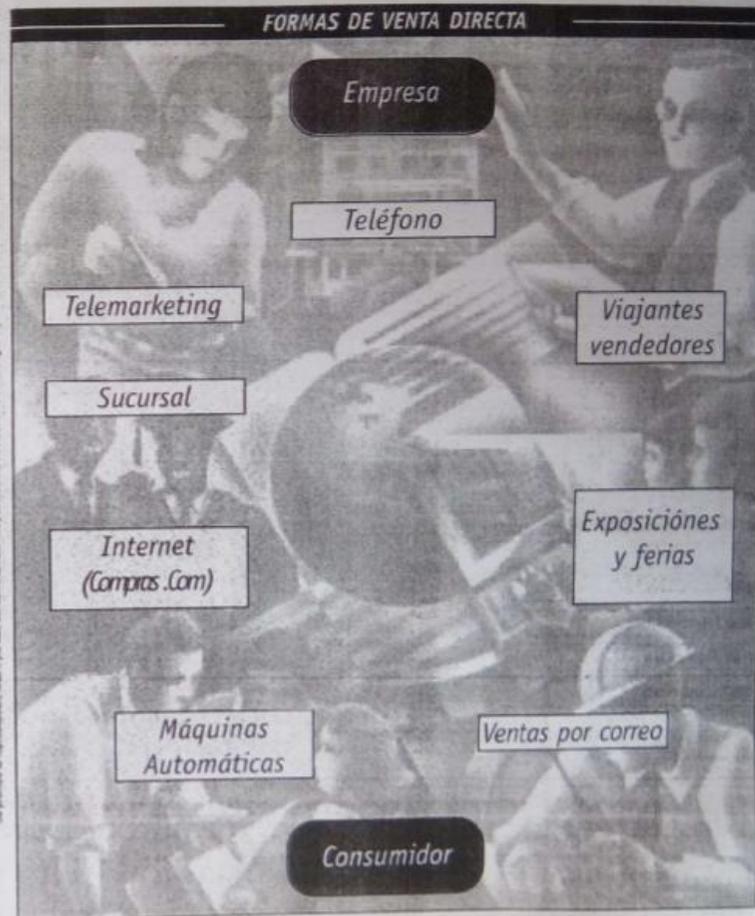
■ VENTA DIRECTA

■ VENTA INDIRECTA



En la **venta directa** no se utiliza ningún canal de distribución, mientras que en la **venta indirecta** los productos pasan por uno o varios intermediarios o canales de distribución hasta llegar al consumidor.

### 1.3.4.1. FORMAS DE VENTA DIRECTA



Como se expresó anteriormente, la **venta directa** se produce cuando la comercialización de los productos se efectúa al consumidor **directamente** por el **productor** o fabricante. Las diferentes formas en que se produce se expresan en el cuadro anteriormente expuesto.

### 1.3.4.2. FORMAS DE VENTA INDIRECTA

Al contrario de las directas, éstas utilizan diversos canales de distribución para que el producto llegue hasta el consumidor desde que parte del productor.

■ **Los diferentes canales a elegir pueden ser:**

#### ■ CANAL MAYORISTA

**Canal mayorista:** es la empresa comercial, distribuidor o intermediario, que sirve de puente en la distribución entre fabricantes y detallistas. El hecho de optar por este tipo de canal se debe a ciertos factores como ser: tamaño del pedido, distribución geográfica, capacidad financiera, posición del mercado, entre otros.

#### ■ CANAL MINORISTA

**Canal minorista:** es el que vende al consumidor final, en pequeñas cantidades según las necesidades de éste. Los principales tipos de comercios detallistas son: comerciantes independientes, comerciantes con sucursales múltiples, supermercados, comercios de venta por correspondencia, centros comerciales o shopping y cooperativas de consumo.

### 1.3.5. TIPOS DE DISTRIBUCIÓN

Una vez que se elige el sistema de distribución y la forma de venta, la empresa debe decidir sobre el tipo de distribución.

■ **Los principales tipos son:**

■ Extensiva

■ Intensiva

■ Selectiva

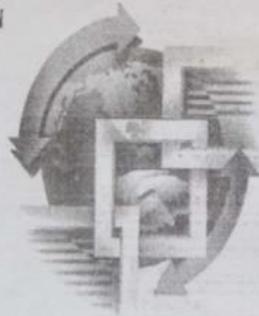
■ Exclusiva

**Extensiva** cuando pretende abarcar el máximo de mercado, es decir, la mayor cantidad de puntos de venta.

**Intensiva** aquella distribución que concreta sus esfuerzos de ventas y capital en unos pocos canales y /o zonas geográficas.

**Selectiva** aquella que se limita a una selección de canales elegidos según determinados criterios y de acuerdo con un plan determinado.

**Exclusiva** cuando existe un acuerdo contractual entre un fabricante y un mayorista o minorista, según el cual, el fabricante concede a éste el derecho exclusivo de venta de sus productos en una zona determinada.



## ACTIVIDAD INTEGRADORA 2

Doc

A Completar los espacios en blanco.

- 1- El techo máximo al que se puede..... un producto se determina por el ..... que el ..... otorgue al producto. En cambio, el nivel mínimo lo determinan los.....
- 2- Las diferentes modalidades de distribución son ..... y .....
- 3- El recorrido de los ..... de ..... deben comenzar en el ..... y ..... hasta el.....
- 4- En la venta ..... no se utilizan ..... de distribución; en cambio, en la venta ..... los productos pasan por llegar al..... o ..... hasta .....
- 5- Un canal de ..... es ..... cuando proporciona más ..... con menores .....
- 6- Una ..... es intensiva cuando concreta ..... en pocos ..... y .....
- 7- Una ..... es exclusiva cuando hay ..... entre un ..... y un ..... por el cual el ..... concede al éste el ..... exclusivo de ..... de sus ..... en una determinada.....
- 8- El ..... minorista vende a ..... en pequeñas éste. ..... según las ..... de .....
- 9- Cada empresa deberá definir su ..... de ..... y la su: ..... que aplicará par asegurar que ..... o ..... llegue a su .....elegido.
- 10- El tipo de distribución es, ..... cuando pretende abarcar el ..... de ..... es decir, el ..... de .....

14/45



## ACTIVIDAD INTEGRADORA 4

Clasificación

A) Identificar la respuesta correcta y justificar.

1- ¿Por qué es tan importante el punto de venta en el marketing?

- a) Porque en el punto de venta los consumidores tienen contacto directo con el producto.
- b) Porque se puede preguntar, a los vendedores, sobre las características del producto.
- c) Porque se pueden hacer reclamos en dicho sitio, si luego no funciona el producto.
- d) Porque siempre se obtiene un buen asesoramiento sobre lo que se necesita.

2- ¿Cómo se denominan, en marketing, las vías por las que transcurren los productos desde el fabricante hasta el consumidor? ¿Por qué?

- a) Vías de Intermediarios.
- b) Canales de distribución.
- c) Criterios de aproximación.
- d) Puntos de venta.

3- El punto de venta es:

- a) El lugar donde se pagan los productos que se compran.
- b) El lugar donde se almacenan los productos para el público.
- c) El lugar donde los consumidores compran los productos.
- d) El lugar donde se fabrican los productos.

4- El Merchandising

- a) Estudia las promociones posibles de los productos.
- b) Estudia las motivaciones y el comportamiento de los consumidores en los puntos de venta.
- c) Es una técnica para aproximarse al mercado objetivo de productos de consumo.
- d) Es una teoría que mantiene que el punto de venta debe localizarse en una zona determinada.

Se prohíbe la reproducción total o parcial, así como también su publicación, distribución o venta según ley 11.723. Derechos reservados.

## GESTIÓN DE COMERCIALIZACIÓN

10  
Diez

### TERCERA PARTE UNIDAD

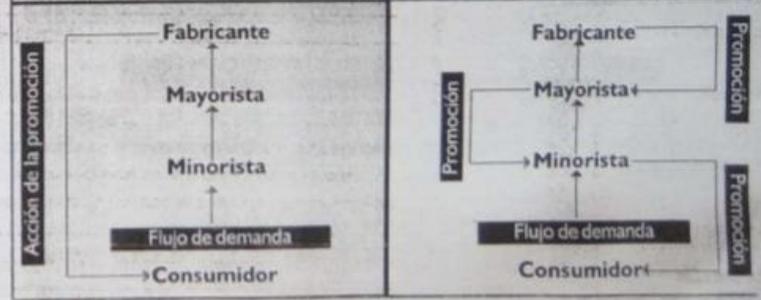
#### 1.4. PROMOCIÓN

Consiste en un conjunto de actividades de duración limitada en el tiempo, dirigidas a impulsar los productos de una empresa en el mercado con el fin de incrementar sus ventas. Por lo que se considera que se trata de la selección, elaboración y puesta en práctica de un programa de impulsión de los productos.

Dichos programas contienen la descripción de las acciones a llevar a cabo en las campañas promocionales, con indicación de fechas de realización y lugares previstos donde se ejecutarán las campañas nombradas.

#### 1.4.1. DIFERENTES ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN

ESTRATEGIAS DE TIRÓN	ESTRATEGIAS DE EMPUJÓN
<p>El esfuerzo de promoción está canalizado directamente desde el fabricante hasta el consumidor final. Con esta estrategia se pretende suscitar una demanda del producto entre los consumidores de forma que pidan el producto al minorista y éste al mayorista hasta llegar al fabricante.</p> <p>La estrategia de tirón requiere un uso intensivo de la publicidad y de promoción de ventas. Se usa preferentemente con los productos de consumo.</p>	<p>La promoción destinada a los intermediarios recibe el nombre de estrategia de empujón. Los intermediarios son utilizados eslabones de una cadena para transmitir acción promocional desde el fabricante al consumidor a través de las intermediaciones, haciendo un uso intensivo de la venta personal.</p> <p>La estrategia de empujón es usada preferentemente en la promoción de productos industriales.</p>





## 1.5.2. LOS MEDIOS Y LA PUBLICIDAD

Cuando hablamos de medios nos referimos a las vías por las que llegan los mensajes publicitarios a la audiencia (**potenciales consumidores**).

### 1 Los medios por excelencia son

- > La prensa escrita
- > La radio
- > La televisión

### 2 En la actualidad, se deben agregar

- > La publicidad exterior
- > La publicidad directa
- > La publicidad en los puntos de ventas

Cada uno de los medios mencionados tiene una particularidad que deben conocer los profesionales del marketing, para el logro de una correcta elección.

#### LA PRENSA ESCRITA

- Se trata por supuesto de diarios y revistas, y posee una gran ventaja con respecto a otros medios, pues en ella se pueden explicar con detalle lo que se pretende decir. Por lo tanto, es un medio susceptible de incluir varias ideas basadas en exposiciones de datos y en amplias argumentaciones.

#### LA RADIO

- Los mensajes publicitarios, en este medio, son cortos y continuos, y se basan en la repetición de ideas muy simples acompañadas de sintonías acordes.

#### LA TELEVISIÓN

- Es considerada el medio publicitario por excelencia, pues en ella se pueden utilizar tanto la palabra escrita, la voz, la música, y la imagen.
- Es el medio con más posibilidades de cumplir con los objetivos de la publicidad en su máximo grado. Su única desventaja es el precio muy elevado, por lo que no puede ser utilizado por cualquier empresa.

#### LA PUBLICIDAD EXTERIOR

- Son paneles que emiten mensajes publicitarios estáticos, que se insertan en vallas publicitarias, en carreteras, en plataformas publicitarias de la ciudad, en medios de transporte, en espectáculos y en estadios.
- Su uso es muy generalizado y puede ser visto por un gran número de peatones y automovilistas. La ventaja que presenta es que es un medio de muy bajos costos comparando con el resto, y su desventaja es que la eficacia radica en la acertada elección del lugar de exposición.

Se prohíbe la reproducción, total o parcial, así como también su publicación, distribución o venta según ley 11.723 derechos reservados.

## LA PUBLICIDAD DIRECTA

### LA PUBLICIDAD DIRECTA

- Este medio consiste en el envío de informaciones publicitarias a los domicilios de los posibles consumidores. Se realiza a través de cartas, folletos, catálogos, invitaciones o cualquier otro mensaje personalizado.
- Su eficacia radica en que su diseño sea atractivo para que el receptor le preste atención leyéndolo y no lo tire de inmediato. A su vez, debe tener una correcta elección de ideas y de forma de comunicación a través de la palabra escrita, para que tenga éxito.

#### LA PUBLICIDAD EN LOS PUNTOS DE VENTAS

- Como lo indica su nombre, es aquel medio utilizado directamente donde concurren los consumidores a efectuar sus compras. El ejemplo más significativo son los supermercados e hipermercados, y también se acoplaron algunas empresas de servicios como los bancos, compañías de seguro y agencias de viajes.
- Consiste en presentar folletos llamativos, cintas de emisión que transmiten información escrita y receptores de televisión por circuito cerrado.

## 1.5.3. LAS CAMPAÑAS PUBLICITARIAS

Se denomina así a la materialización de un conjunto de acciones publicitarias dirigidas a la consecución de un objetivo previamente seleccionado, para lo cual se realiza la elección de mensajes, la coordinación de los medios y un período de tiempo para su difusión.

Es muy aconsejable contar con el asesoramiento de las agencias de publicidad para su diseño. Pero no obstante a esto, es la empresa la que debe fijar con claridad el objetivo u objetivos que persigue.

Una campaña puede basarse en una única idea o en varias ideas que progresivamente se irán desarrollando en sucesivas fases. A su vez, la idea puede referirse a los productos, hábitos de consumo, imágenes de marca o bien cualquier objetivo que merezca su realización.



Se prohíbe la reproducción, total o parcial, así como también su publicación, distribución o venta según ley 11.723 derechos reservados.

## RELACIONES PÚBLICAS

Es el conjunto de actividades que tiene por objeto la creación estable de una **imagen** de la empresa en la mente de los consumidores. No persigue la obtención directa de ventas, pero puede servir de apoyo importante en su consecución.

Sus objetivos se dirigen a la creación de una imagen institucional que sea aceptada y compartida por el público, sea o no cliente de la empresa. Esto debe realizarse diariamente, participando en la vida pública y social con determinadas acciones que sean beneficiosas para el interés de la comunidad.

Algunas de las acciones posibles y más usuales, dirigidas al entendimiento con las fuerzas sociales representativas son:

- Relación con los medios informativos
- Relación con las autoridades locales
- Relación con las autoridades políticas y económicas
- Inversiones en obras de carácter cultural y social (participación en proyectos, exposiciones, subvención a la investigación, a obras destinadas a la salud pública, etc.)
- Patrocinar actos deportivos, artísticos, culturales u otros de carácter socio cultural en el que participen masivamente los integrantes de la comunidad.

### 1.6.1. PROMOCIÓN, PUBLICIDAD Y RELACIONES PÚBLICAS

Cabe destacar que el campo de la comunicación más importante para la empresa es el que se establece entre ésta y sus clientes, lo que se conoce con el nombre de «**punto de comunicación**». A este puente lo sostienen tres grandes pilares: la promoción, la publicidad y las relaciones públicas (ya explicadas anteriormente).

La diferencia que presentan estos tres pilares consiste en que la **promoción** persigue objetivos a corto plazo, la **publicidad**, en cambio, centra sus esfuerzos en el corto y mediano plazo. Y las **relaciones públicas** se orientan al largo plazo.



## ACTIVIDAD INTEGRADORA 1

Uno

A) Identificar cuál de las respuestas es falsa y justificar.

### 1- Objetivo de la publicidad

- a) La publicidad pone en conocimiento de los consumidores la existencia de los productos.
- b) La publicidad infunde el deseo de poseer y utilizar determinados productos.
- c) La publicidad tiende a descender según avanza la sociedad de consumo.
- d) La mayoría de las empresas hacen algún tipo de publicidad sobre sus productos.

### 2- La diferencia fundamental entre la publicidad televisiva frente a la radial y prensa escrita es:

- a) Que la televisión puede llegar a mayor población.
- b) Que el costo de los mensajes en televisión es inferior.
- c) Que la televisión puede reproducir la imagen de las cosas.
- d) No hay ninguna diferencia fundamental.

### 3- Los medios por excelencia para la publicidad son:

- a) La prensa escrita.
- b) La radio.
- c) La televisión.
- d) Todos los anteriores.

### 4- La gestión de la variable de relaciones públicas persigue:

- a) Un incremento inmediato de las ventas.
- b) Una mejora en la distribución del producto.
- c) Que los consumidores acepten el precio de los productos de la empresa.
- d) La creación de una imagen de la empresa en la mente de los consumidores.

### 5- La principal ventaja de la publicidad exterior frente a la prensa, radio y televisión es:

- a) Que puede alcanzar a más población con sus mensajes.
- b) Que la gente le preste más atención.
- c) Que tiene más posibilidades técnicas.
- d) Que es menos costosa.