

SEP
SECRETARÍA DE
EDUCACIÓN PÚBLICA



OFICINA ESTATAL DE LA DGETI EN LA CIUDAD DE MÉXICO

ACADEMIA TEMAS DE ADMINISTRACIÓN

Cuadernillo de Trabajo de Aprendizajes Esenciales.



CDMX, Febrero del 2021.

OBJETIVO DE LA MATERIA

Al terminar el curso el alumno será capaz de:

-  Identificar conceptos básicos de la administración y su aplicación.
-  Relacionar los elementos de la Administración y las organizaciones
-  Conocer las diferentes clasificaciones de las empresas
-  Reconocer la importancia de la Ética
-  Conocer las características, elementos, recursos y áreas funcionales de una organización.
-  Ubicar cada una de las etapas del Proceso Administrativo
-  Elaborar un Plan de Negocio por medio del establecimiento de una empresa.

APRENDIZAJE ESPERADO

Que el estudiante reconozca la importancia de la administración, sus características, su relación interdisciplinaria y el desarrollo de principios éticos; así mismo, que aplique el proceso administrativo valorando el manejo óptimo de los recursos (materiales, tecnológicos, humanos y financieros), de manera que se puedan lograr los propósitos específicos de diferentes tipos de organizaciones.



Estructura Conceptual

Temas de Administración

**Administración
Emprendedor
Administrador**

Empresa

**Proceso Administrativo
Plan de negocios**

1er. Parcial

2do. parcial

3er. parcial

1. Fundamentos

*Antecedentes
Históricos
(origen y
evolución).

*Concepto

*Características

*Objetivo

*Ciencias
Auxiliares

2. Emprendedor – Administrador.

1. Empresa

Concepto

Clasificación

Áreas Clave

Recursos
Humanos

1. Proceso Administrativo

Fases
Etapas

2. Plan de Negocios.

Tabla de contenido

UNIDAD I ADMINISTRACIÓN

Antecedentes de la administración

Origen y evolución

Antecedentes históricos en México

Precursores de la Administración

Concepto de Administración

Características de la Administración

Elementos Alternativos de los Sistemas Administrativos

La Administración, Ciencia, Técnica o Arte

Ciencias Auxiliares de la Administración

Emprendedor

Administrador

UNIDAD II LA EMPRESA

Concepto

Clasificación

Recursos de la Empresa

Áreas funcionales

UNIDAD III PROCESO ADMINISTRATIVO Y PLAN DE NEGOCIOS

Proceso Administrativo

Fases del proceso Administrativo

Etapas del Proceso Administrativo

Plan de Negocios

Modelo de Negocio CANVAS

Guía para la elaboración de un Plan de Negocios.

EVALUACIÓN DIAGNÓSTICA

Instrucciones: Completa el siguiente cuadro.

Tema	Qué sé del tema?	Qué quiero saber?
Administración		
Ciencias de la Administración		
Emprendedor		
Administrador		
Empresa		
Proceso Administrativo		
Plan de Negocios		

INTRODUCCIÓN

A lo largo de la historia, se han desarrollado y adaptado diferentes formas de establecer relaciones sociales y comerciales. Si bien la gestión administrativa fue desarrollada empíricamente por la primera civilización, el razonamiento y la búsqueda constante de la verdad lo llevaron a formalizar conceptos y llevarlos a un nivel científico, dando lugar a los procedimientos administrativos tal como los conocemos.

La administración es aplicable a diferentes situaciones, sus principios se basan en procedimientos administrativos y, junto con los conceptos de estabilidad y orden, busca establecer relaciones interpersonales, jerarquías, responsabilidades y derechos para la consecución de fines personales y comunes. Hoy es una ciencia profundamente arraigada en nuestra vida cotidiana, su fundamento, teorías y tendencias han interferido en la sociedad actual y sus procesos sociales, económicos, tecnológicos y políticos.

Los problemas asociados a la falta de habilidades administrativas se pueden manifestar en distintas situaciones de nuestra vida cotidiana, escolar, laboral y profesional.

Por ejemplo: En la familia, los gastos de la vida diaria superan los ingresos, y no se tiene en cuenta la garantía de sus proyectos futuros, y hay falta de comunicación en la toma de decisiones y responsabilidades. Esto genera conflictos familiares, incertidumbre y problemas para cumplir con los compromisos económicos. Ordenar prioridades, ahorrar recursos y planificar gastos son actividades que permiten a las familias mejorar la calidad de vida, acumular riqueza y disfrutar de los frutos del trabajo.

Es importante que los estudiantes formulen su proyecto de vida, la motivación, el establecimiento de objetivos, metas, la gestión del tiempo, la asistencia sanitaria y el uso de las habilidades tecnológicas, de comunicación, pueden permitir a los estudiantes desarrollar su aprendizaje de una manera sobresaliente.

Las razones más comunes del fracaso de las empresas mexicanas se deben a la falta de control, la falta de una planificación adecuada, especialmente los problemas causados por una mala gestión. Esto significa que empresarios mexicanos están capacitados para iniciar y administrar correctamente sus propios negocios.

Las Ciencias Administrativas nos proveen de técnicas para definir con claridad metas, objetivos y las estrategias para alcanzarlos así como las actividades necesarias para el logro de los mismos.

UNIDAD I

1. FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN

Introducción

Una de las tendencias más importantes en la actualidad es integrar la administración con las actividades humanas en los entornos personales o laborales. El objetivo principal de la administración es utilizar los recursos de manera eficaz y eficiente para lograr objetivos comunes.

Tanto en organismos públicos como privados, podemos encontrar médicos, ingenieros, abogados, contables, psicólogos, diseñadores, arquitectos, profesores, etc., a quienes se les da la oportunidad de desempeñar cargos administrativos con el personal responsable y se les asigna Material, tecnología y el conocimiento. Quién tendrá que tomar decisiones que promuevan el uso efectivo de estos recursos. Para llevar a cabo su trabajo de manera eficaz, es importante que planifiquen, organicen, dirijan y controlen las tareas con una visión abierta e inclusiva, considerando la importancia de cada miembro del equipo, y tengan expectativas claras y precisas de los objetivos Ideas logros.

En el ámbito personal, las habilidades administrativas son igualmente importantes. Uno de los ejemplos más representativos es la madre administradora. En ocasiones tiene recursos limitados y puede superar y realizar grandes desafíos, lograr un ambiente armonioso en la familia y destinar fondos, incluidas las necesidades de toda la familia.

Personalmente, ya seamos adultos, adolescentes o niños, las personas debemos administrar nuestros recursos de manera adecuada para no gastar demasiado dinero, desperdiciar nuestras oportunidades y llenos de incertidumbre. Teniendo una clara comprensión de nuestras posibilidades y siendo conscientes de nuestras fortalezas, podemos Excelente administrador.

EVIDENCIA 1

Basándote en la información anterior, reflexiona sobre el tema y responde las siguientes preguntas

- 1.- ¿Cuál es el propósito principal de la Administración?
- 2.- ¿Por qué es importante la administración?

1.1 Antecedentes históricos- Origen de la Administración

Introducción

Las actividades administrativas, han estado relacionadas con el ser humano desde que este apareció en la Tierra y ha trabajado para subsistir, tratando de lograr en sus actividades la mayor efectividad posible; para ello, ha utilizado en cierto grado a la administración.

Para comprender el significado e importancia de esta disciplina, es necesario efectuar una breve revisión de sus etapas históricas más representativas y del análisis de los factores que propiciaron la aparición del fenómeno administrativo.

Época primitiva

El hombre siempre ha trabajado para subsistir, procurando ejercer sus actividades con la mayor efectividad posible; es decir, aplicando la ley de oro de la administración, que consiste en obtener los máximos resultados con el mínimo esfuerzo.

En la época primitiva, en medida que las actividades iban volviéndose más difíciles, el hombre comenzó a trabajar en grupo; es así como surgió de manera incipiente la administración, como una asociación de esfuerzos para lograr un fin determinado que requería de la participación de varias personas. Los miembros de la tribu trabajaban en actividades de caza, pesca y recolección. Los jefes de familia ejercían la autoridad para tomar las decisiones de mayor importancia. Existía la división primitiva del trabajo originada por la diferente capacidad de los sexos y las edades de los individuos.

Con el uso adecuado de los suelos, el hombre primitivo desarrolló las prácticas agrícolas y cesó de vagar por el campo cazando y recolectando. De este modo, arribó a la existencia sedentaria y a la construcción de pequeñas villas. Este nuevo concepto de organización social generó nuevas necesidades, tales como un método y una técnica elementales para manejar los negocios comunes del grupo.

A medida que dichas villas crecieron, la aparición de la figura de los primeros administradores también aumentó y se desarrolló. Llegaron a ser sacerdotes, reyes, ministros; además, acumularon riqueza y poder en sus sociedades. Los problemas típicos para estos administradores de las primitivas sociedades fueron seguramente las tributaciones, la utilización eficiente de recursos, la división del trabajo, los arreglos y acuerdos comerciales y la conducción de la guerra y la paz.

Periodo agrícola

Esta época se caracterizó por la aparición de la agricultura, la cual hizo al hombre sedentario, por lo que necesitó coordinar mejor sus esfuerzos para la siembra y el almacenamiento de las cosechas. Prevalió la división del trabajo por edad y sexo. Se acentuó la organización social de tipo patriarcal. Las actividades como caza, pesca y recolección pasaron a un segundo plano respecto a la economía agrícola de subsistencia. El crecimiento demográfico obligó a los hombres a coordinar mejor sus esfuerzos en el grupo social y, en consecuencia, a mejorar la aplicación de la administración, desarrollando una teoría empírica que se transmitía de generación en generación.

Con la aparición del Estado, que señala el inicio de la civilización, surgieron la ciencia, la literatura, la religión, la organización política, la escritura y el urbanismo.

En Mesopotamia y Egipto, estados representativos de esta época, se manifestó el surgimiento de clases sociales. El control del trabajo colectivo y el pago de tributos en especie eran las bases en que se apoyaban estas civilizaciones, lo que exigía una mayor complejidad en la administración. Los precursores de la administración moderna fueron los funcionarios encargados de aplicar las políticas tributarias del Estado y de manejar a numerosos grupos humanos en la construcción de grandes obras arquitectónicas. Los grandes avances de estas civilizaciones se lograron en gran parte a través de la utilización de la administración.

Antigüedad Grecolatina

Grecia es considerada como la cuna de la civilización occidental y es también un referente claro del empleo de la administración. En Grecia surge la democracia; además, fue cuna de la filosofía, la medicina, la historia, las matemáticas, la astronomía, las bellas artes, la ingeniería, el derecho y la administración; los grandes avances de Occidente se atribuyen en gran parte a esta cultura.

El avance en esta época se sustentó en la organización social, política, militar y económica. La administración se ejercía mediante una estricta supervisión del trabajo y el castigo físico como forma disciplinaria, lo que dio origen al esclavismo.

Posterior a la aparición del Cristianismo y sus lineamientos se crea el Imperio Romano de Oriente y Occidente. Lo cual genera nuevas estructuras de administración que aún se aplican, y los principios de autoridad, jerarquía, disciplina y organización que prevalecen en la administración; de hecho, gran parte de los modelos de administración se fundamentan en las formas de organización de la iglesia y del ejército.

Época Feudal (Edad Media)

Durante el feudalismo, las relaciones sociales se caracterizaron por un régimen de servidumbre. La administración interior del feudo estaba sujeta al criterio del señor feudal, quien ejercía un control sobre la producción del siervo.

Gran número de siervos se convirtieron en trabajadores independientes, dando origen a los talleres artesanales, los gremios y el sistema de oficios con nuevas estructuras de autoridad, organización y administración más complejas. Los artesanos-patrones especializados como tejedores, joyeros, escultores, etc., trabajaban con oficiales y aprendices en quienes delegaban su autoridad. El desarrollo del comercio en gran escala originó que la economía familiar se convirtiera en economía de ciudad. Aparecieron las corporaciones o gremios que regulaban horarios, salarios y demás condiciones de trabajo; en dichos organismos se encuentra el origen de los actuales sindicatos.

El concepto de administración científica nace con la idea de un nuevo modo de producción, el capitalismo. La Revolución industrial es un parteaguas en el proceso del pensamiento administrativo. A continuación analizaremos este periodo.

Revolución industrial

Al principio del siglo XVIII se dieron ciertos acontecimientos que tuvieron un impacto real sobre las prácticas administrativas, entre los más importantes de estos eventos estuvieron el crecimiento de las ciudades, la aplicación del principio de especialización, el uso extendido de la imprenta y los principios de la Revolución industrial.

Probablemente, entre las más importantes innovaciones durante este periodo están los cambios en las organizaciones de la producción básica. Se ha definido esta época como la que marca el cambio paulatino de la fuerza muscular en el trabajo por la fuerza de la máquina; sin embargo, las repercusiones no fueron sólo de carácter industrial sino que tuvieron una importancia social, económica, intelectual-técnica y política. De aquí la crítica al término “Revolución”, ya que éste significa un cambio repentino, que no caracteriza este fenómeno paulatino; y por el otro lado, “industrial”, ya que no fue sólo en este renglón.

Esta época se caracterizó por la aparición de diversos inventos y descubrimientos –por ejemplo, la máquina de vapor-, los cuales propiciaron el desarrollo industrial y, consecuentemente, grandes cambios en la organización social. Se centralizó la producción, lo que dio origen al sistema de fábricas en donde el empresario era dueño de los medios de producción y el trabajador vendía su fuerza de trabajo. Surgieron los especialistas y la producción en serie. La administración seguía careciendo de bases científicas; se caracterizaba por la explotación del trabajador (horarios excesivos, ambiente de trabajo insalubre, labores peligrosas, etc.) y por ser una administración de tipo coercitivo, influida por el espíritu liberal de la época, que otorgaba al empresario gran libertad de acción.

El sistema fabril, tal como lo conocemos ahora, no llegó a constituirse sino hasta la introducción de la maquinaria movida por combustión. Esta maquinaria elevó la productividad de manera impresionante, pero al mismo tiempo aumentó el costo y el requerimiento del capital. Además, eran pocos los que tenían acceso a dichas máquinas por su valor monetario, y en ese entonces los trabajadores tenían que llegar al lugar donde existían dichas máquinas, es decir, a las factorías. Esta centralización de hombre-máquina fue razonable, ya que sólo así se definía como un costo razonable centralizando dicha supervisión.

En sentido estricto administrativo, la razón de este sistema no fue la introducción de herramientas y máquinas al proceso productivo, sino el deseo de controlar hombres, máquinas y materiales bajo un mismo techo. Esto suscitó la generación de problemas de control y coordinación.

Estos factores provocaron la aparición de diversas corrientes del pensamiento social en defensa de los intereses de los trabajadores y el inicio de investigaciones que posteriormente originarían la administración científica y la madurez de las disciplinas administrativas.

El periodo de la Revolución industrial lo dividiremos en dos secciones:

- a) Innovaciones técnicas.
- b) Las innovaciones financieras y la ética protestante.

Innovaciones técnicas

Ésta es la razón de ser de este periodo; en forma enunciativa nos limitaremos a señalar algunos de los avances logrados en este campo. Entre las innovaciones más representativas tenemos la utilización del coque para la fundición de hierro, eliminación de impurezas y escorias de éste, así como su laminado; construcción de los primeros altos hornos, por Darby; la máquina para bombeo de agua, de Newcomen; la máquina rotatoria de doble efecto, de Watt, que revolucionó la anterior de Newcomen; la máquina de hilar de Paul; el gran éxito de las máquinas hiladoras, bautizadas como “Jenny hilander”, de Hargraves; el uso de la fuerza hidráulica para hilar, de Arkwright y las posteriores

de Crompton, hasta que en 1804 Cartwright desarrolló su telar.

No sólo hubo inventos de esta índole, también se incluye la modificación en los procesos de producción, como por ejemplo el uso de ácido sulfúrico, posteriormente el cloro, hasta llegar al polvo destinado al blanqueado de telas.

Innovaciones financieras

En el auge de la industrialización surgieron grandes integraciones de capital, lo que dio origen a una mayor práctica de asociación. En un principio, la responsabilidad de los socios fue de carácter ilimitado, lo que implicaba un gran riesgo, pues tenían que responder, además de lo invertido, con todo su patrimonio. Esto hacía más difícil encontrar socios, y obligaba al industrial a hipotecar su fábrica con algún terrateniente, clérigo o abogado, pagando un interés del 5% (Ashton, La revolución industrial). Se inicia el ahorro bancario, el mayor uso de seguros y el verdadero desarrollo de la bolsa de valores.

El desarrollo de las nuevas formas de organización capitalista, las firmas de socios solidarios, formas típicas de organización comercial cuyo capital proviene de las ganancias obtenidas (capitalismo industrial) y que toman parte activa en la dirección de los negocios, dieron lugar al llamado capital financiero.

Siglo XX

Se caracteriza por un gran desarrollo tecnológico e industrial y, consecuentemente, por la consolidación de la administración. A principios de este siglo surge la administración científica, siendo Frederick Winslow Taylor su iniciador; de ahí en adelante, multitud de autores se dedican al estudio de esta disciplina, como es el caso de Henry Ford, quien sistematizó la producción mediante líneas de ensamble y la clasificación de productos aceptables y no aceptables, lo que originó la aparición del departamento de control de calidad en las fábricas.

La administración se torna indispensable en el manejo de cualquier tipo de empresa, ya que a través de aquella se logra la obtención de eficiencia, la optimización de los recursos y la simplificación del trabajo. En la actualidad, la administración se aplica en cualquier actividad organizada: desde la realización de un evento deportivo hasta el lanzamiento de un cohete interestelar, siendo imprescindible para el buen funcionamiento de cualquier organismo social.

Siglo XXI

Inicia con grandes avances tecnológicos y científicos; se caracteriza por la globalización de la economía, la existencia y proliferación de todo tipo de empresas, y múltiples estilos de gestión y avances administrativos, debido a las plantas robotizadas, lo cual provoca que la administración resulte imprescindible para lograr la competitividad.

Aunque la tecnología del internet fue desarrollada desde mediados del Siglo XX, su impacto se ha consolidado mayormente en las últimas décadas. Gracias al internet se potencializaron los esquemas de negocio ya que es una herramienta muy poderosa que proporciona una conexión multimodal rompiendo las barreras de espacio y tiempo permitiéndonos estar conectados en todo momento y desde cualquier lugar, lo que permite que las gestiones administrativas de los negocios actuales puedan darse de manera presencial o en línea dando origen al e-commerce.

EVIDENCIA 2

Con base en la lectura relaciona las épocas con las características que corresponden, colocando en el interior del paréntesis el número correcto.

()	Época Primitiva	1. La administración se ejercía mediante una estricta supervisión del trabajo y el castigo físico como forma disciplinaria, dando origen al esclavismo.
()	Periodo Agrícola	2. Surge la administración científica y se desarrollan importantes teorías de control de calidad en las fábricas.
()	Antigüedad Grecolatina	3. El internet impulsó nuevas formas de establecer relaciones comerciales y diversas innovaciones en el ámbito tecnológico y administrativo.
()	Feudalismo (Edad Media)	4. Diversos inventos y descubrimientos como la máquina de vapor propiciaron un gran auge industrial. Se dio origen al Sistema de Fábricas y a la producción en Serie.
()	Revolución Industrial	5. Administración rudimentaria – Caza, pesca y recolección eran las actividades principales. División del trabajo por edad y sexo.
()	Siglo XX	6. Aparición de talleres artesanales, gremios y el sistema de oficios con nuevas estructuras de autoridad. Surgió una administración más compleja que regulaban condiciones de trabajo, salarios, horarios y se formaron los sindicatos.
()	Siglo XXI	7. Surge la agricultura lo cual volvió al hombre sedentario. Durante esta época hubo gran auge en la ciencia, la literatura, la religión, la organización política, la escritura y el urbanismo de diferentes civilizaciones.

1.2 Antecedentes históricos de la administración en México

México es una de las comunidades más antiguas del continente americano, un país con muchas raíces históricas. Dentro de su territorio se han generado y desarrollado pueblos sorprendentes, que han sido esclavizados por razas más “civilizadas” y “modernas”; y ha logrado más de una vez su libertad e independencia. Es pertinente dedicarle más espacio y detenimiento a la época del Porfiriato, ya que en ésta nuestro pueblo despierta del letargo científico, técnico y social. En ella se crea una revolución industrial en nuestro país, nacen nuevas prácticas de tributación financiera y se desprende un desarrollo en todos los renglones económicos del país.

Época precolombina

En el México antiguo existió un gran número de tribus que se distribuyeron en todo el territorio, algunas más civilizadas que otras, por lo que existieron diversas culturas, todas ellas ricas en tradiciones, organización social y política. Así, tenemos a los otomíes, mixtecos-zapotecas, tarascos, aztecas, etc.

Los aztecas. Se establecieron en el Valle de México. Esta cultura fue conformada por siete tribus nahuatlacas (se les llamaba así por dominar el náhuatl): xochimilcas, chalcas, tepanecas, acolhuas, tlahuicas, tlaxcaltecas y mexicas. En la sociedad azteca se apreciaban tres clases: a) los nobles, que administraban el Estado y la religión, hacían la guerra y cobraban tributos; b) los comerciantes, los artistas y los artesanos, que poseían bienes propios y no pagaban tributos; c) los tributarios, que no poseían bienes, sólo disfrutaban de los productos de la tierra y eran la mayoría. Los aztecas constituían un pueblo muy organizado, que manejaba la propiedad privada, comunal y pública. A los campesinos que trabajaban la tierra de los nobles se les llamaba mayeques; cada familia tenía derecho a una parcela sujeta a reglamentación. Los aztecas utilizaron el riego artificial, las chinampas y eran prósperos en su producción agrícola.

Época colonial (1535-1810)

El periodo colonial de la historia mexicana cubre un lapso de 300 años; en éste no hubo innovaciones frecuentes ni grandes cambios. Durante el gobierno de Carlos III, en las postrimerías del siglo XVIII, se intentó hacer una reforma sustancial, pero fue demasiado tarde para que ésta lograra sus propósitos. En cambio, se convirtió en uno de los factores que precipitaron el movimiento de Independencia. Así, el ocaso del imperio español se caracterizó por instituciones administrativas que se habían desarrollado en México durante los primeros cincuenta años después de la Conquista.

El sistema administrativo de la Colonia se basó en una serie de supuestos fundamentales que condicionaron en sustancial medida toda la filosofía del gobierno, influyeron en la estructura gubernamental y al final sirvieron como criterio para determinar el éxito o el fracaso del sistema imperial. Se mantuvo entre el Estado y la Iglesia la más estricta relación, la cual había sido asegurada desde que España se aventuró por primera vez en empresas de exploración y colonización.

La organización administrativa del imperio español era jerárquica. La autoridad se originaba en el rey de España y derivaba en forma descendente hacia el Consejo de Indias, a los virreyes y a los capitanes generales del Nuevo Mundo; y a los gobernadores, corregidores, alcaldes mayores y regidores en la base de la pirámide. España desarrolló otras formas de control que sirvieron para producir una mayor centralización del sistema como un todo. Estas formas se conocieron como la residencia y la visita.

México independiente (1810-1850)

La administración se convirtió en una función separada bajo el dominio del ejecutivo; ya no fue compartida con las funciones legislativas y judiciales por el virrey, la audiencia, los intendentes y los funcionarios especiales de Hacienda. Además, se les confirió a los estados autoridad administrativa local, llegó a su fin la descentralización de funciones del periodo colonial y terminó la autoridad. Hubo demasiada inestabilidad financiera; con la ruptura completa de empresarios españoles y sin comunicación alguna con Francia, México se vio en la necesidad de pedir prestado a Inglaterra. De esta manera, teníamos un México sin industria ni empresas; sin dinero ni honor, y un gobierno que oprimía cada vez más al pueblo con impuestos que no podía pagar.

La Reforma (1850-1876)

La administración federal limitó su jurisdicción al Distrito Federal, mientras los estados se volvían cada vez más autónomos. El erario público, con el peso de una deuda enorme, más los gastos derivados de los esfuerzos por pacificar al país y del sostenimiento de la vida pomposa de Antonio López de Santa Anna, rápidamente agotó el dinero que había recibido de Estados Unidos como indemnización. Por último, se formaron dos partidos, el de los liberales y el de los conservadores. En este periodo se pueden mencionar hechos notables en el ramo científico, como la fundación de la primera fábrica de ácidos que hubo en México.

Porfiriato (1876-1910)

Los primeros años del régimen porfirista fueron una labor más bien estabilizadora del sistema político, pero indudablemente fueron también los años donde se sentaron las bases para un crecimiento económico muy importante de nuestro país. Después de haber logrado eliminar a sus adversarios políticos y “pacificar” al país, su primera tarea fue sanear las finanzas públicas: decretó un recorte en el gasto presupuestal y modificó el sistema tributario, lo cual lógicamente proporcionó mayores ingresos al gobierno. Todo lo anterior coadyuvó para una mejor aceptación del gobierno inglés en cuestión de créditos financieros, allegándose así recursos frescos.

La industria de la transformación fue uno de los sectores que lograron un avance importante entre 1890 y 1910. La ley expedida en 1893, que concedía la exención de impuestos a industrias nuevas, junto con el resto de la política económica de la época, tuvieron un gran efecto.

José Ives Limantour, ministro de Hacienda, logró que se aprobara la Ley General de Instituciones del Crédito, con la cual se modificaba la forma en que venía funcionando el sistema crediticio en México. En ella se daban facilidades para la creación de instituciones bancarias de tres tipos: emisoras (podían fabricar o emitir dinero), hipotecarias (préstamos sobre hipoteca de fincas rurales y urbanas) y refaccionarias (podían dar crédito para actividades industriales y comerciales).

Revolución mexicana (1910-1929)

La Revolución mexicana (1910) fue el evento central en nuestro país. Este periodo se caracteriza por levantamientos constantes de sociedades obreras, huelgas de toda índole (por ejemplo, en el año de 1906 se presentó la huelga de mineros en Cananea y de manera similar la huelga de mecánicos del ferrocarril central, etc.) y un gobierno endeble pero que logró un fortalecimiento de las relaciones exteriores.

Regímenes posrevolucionarios

Este periodo histórico se encuentra marcado por tintes políticos y grandes avances en esta materia. En 1929, al fundar el Partido Nacional Revolucionario, Plutarco Elías Calles y Emilio Portes Gil dieron el primer paso para acabar con los poderes de los caudillos regionales. En el gobierno cardenista surgieron eventos de gran importancia: la expropiación petrolera fue uno de los más sobresalientes y causó un descontento internacional. El sexenio de Miguel Alemán se distinguió por el auge y el proteccionismo industrial. El gobierno gastó mucho dinero en la construcción de medios de comunicación, principalmente carreteras, y obras de infraestructura, como canales de irrigación y presas. Más tarde, los objetivos planteados por el régimen de Adolfo Ruiz Cortines fueron cuatro: un plan agrícola de emergencia, la importación de alimentos en gran escala, controles más eficaces sobre el comercio y austeridad en el gasto público. En 1954, el peso fue devaluado, de 8.65 a 12.50 pesos por dólar. El sexenio de Adolfo López Mateos se caracterizó por la creciente participación del Estado en la economía, donde una nueva Secretaría de la Presidencia coordinaba todas las inversiones públicas.

Época moderna

El gobierno de Luis Echeverría en el renglón económico anunció el cambio de modelo, del “desarrollo estabilizador” de los regímenes anteriores por un “desarrollo compartido”, en virtud del cual el Estado se erigía como la institución rectora de la economía. Esto implicó la adquisición de muchas industrias y el establecimiento de innumerables controles gubernamentales. El peso se devaluó un 58%, de 12.50 a 19.90 pesos por dólar. Esta medida daba por terminada la época del desarrollo estabilizador en la que la paridad monetaria había sido la técnica financiera por excelencia.

El gobierno de José López Portillo optó por tratar de recuperar el apoyo de la iniciativa privada para echar a andar un programa de reformas financieras. Un proyecto clave de su gobierno fue la “Alianza para la producción”. Por otro lado, se logró calmar los ánimos de los acreedores extranjeros al ser impuesto un programa de austeridad, elaborado y vigilado por el Fondo Monetario Internacional, que abarcaba varios aspectos. Cuando lo anterior produjo una acentuada disminución en el nivel de vida de la mayoría de la población, López Portillo decidió dar mayores libertades políticas, como una vía para canalizar el descontento, siguiendo los lineamientos institucionales. No olvidemos también que se llevó a cabo la nacionalización de la banca e imperó el espejismo del auge petrolero.

El gobierno del presidente Miguel de la Madrid se centró en las siguientes medidas: inició un “Programa Inmediato de Reordenación Económica (PIRE)”, que buscaba la reducción del gasto público, la constitución de un sector público eficiente y honesto, la creación de más empleos, el aumento de los ingresos públicos mediante reformas fiscales, la disminución del sector burocrático, el freno a la inflación y la inclusión del país dentro de un proyecto de economía mixta, para lo cual se hacía necesario reformar algunos artículos constitucionales. En este periodo se dio el ingreso al GATT.

En el gobierno de Carlos Salinas de Gortari fueron cinco los aspectos modificados: la privatización de la banca (1990), la liberalización (sistemas de mercado abierto), la innovación (financiar proyectos a bajo costo y protegidos contra la inflación y la devaluación), el fortalecimiento de intermediarios financieros (que los bancos captaran el mayor número de clientes con varios servicios y bajos costos) y el financiamiento del déficit del gobierno (para independizarse del Banco Central). México inició las negociaciones para realizar un acuerdo de libre comercio con Canadá y Estados Unidos, quienes anteriormente ya habían suscrito un acuerdo comercial entre ambos. A mediados de 1991 dieron comienzo dichas negociaciones, las cuales terminaron un año y medio más tarde. Canadá lo firmó en junio de 1993, pero las discrepancias entre México y Estados Unidos retrasaron sus firmas.

1.3 Precursores de la administración

Henry Robinson Towne

Como presidente de la compañía manufacturera Yale y Towne durante 48 años, Henry R. Towne actuó como instrumento directo en la implementación de nuevos métodos administrativos en las plantas de su empresa. Los editores de Industrial Management, the Engineering Magazine proponen a Henry R. Towne como el incuestionable pionero de la administración científica; afirman que ya en 1870 Towne iniciaba la aplicación sistemática de métodos administrativos eficientes y que su conferencia “El ingeniero como economista”, presentada ante la Sociedad Americana de Ingenieros Mecánicos en 1886, probablemente inspiró a Frederick W. Taylor a dedicar el trabajo de toda su vida a la administración científica.

Charles Babbage

Su conocida obra La economía de las máquinas y las manufacturas apareció por primera vez en 1832. Charles Babbage, más que ningún otro autor, contribuyó al inicio y desarrollo del enfoque científico del estudio de la administración, ya que era consciente de que los principios de organización eran aplicables a cualquier campo en donde la coordinación del esfuerzo humano fuera esencial para el logro de un objetivo común. A Babbage le interesó, sobre todo, no el diseño y la construcción de maquinaria, sino su utilización y la organización de los seres humanos con ese propósito. También señaló que la administración debía averiguar el número de veces que cada operación era repetida por hora; que el trabajo debía ser dividido en esfuerzo físico y mental; que el costo exacto de cada proceso debía determinarse; que cada trabajador debía obtener una gratificación proporcional a su propia eficiencia y al éxito del negocio.

Robert Owen

En 1836 Robert Owen escribe su obra El libro del nuevo mundo moral, donde propone modelos de sociedad comunista después de su experiencia en la colonia comunista americana New Harmony. Sus ideas no fueron vanas, ya que en un lugar de Escocia llamado New Lanark se construyeron filas de casas para obreros con dos cuartos en cada casa y los desperdicios se apilaron ordenadamente en las calles en lugar de ser desparramados. En las factorías se colgó un pequeño cubo de madera sobre cada empleado, con cada lado pintado de un color que denotaba, de acuerdo con el matiz de claro a oscuro, los diferentes grados de conducta: blanco para excelente; amarillo, bueno; azul, indiferente; negro, malo.

En New Lanark no se empleó a niños menores de diez años, los empleados sólo trabajaron jornadas de 10 horas y media y no eran sujetos a castigos. La puerta del administrador de la fábrica estaba abierta y cualquiera podía quejarse ante él acerca de anomalías que se presentaran. La recompensa gloriosa de este experimento fue una elevada productividad.

1.4 Conceptos Básicos de Administración

¿Qué es la administración?



“La palabra administración viene del latín *ad* (hacia, dirección, tendencia) y *minister* (subordinación u obediencia), y significa aquél que realiza una función bajo el mando de otro, es decir, aquél que presta un servicio a otro.

Para definir ADMINISTRACIÓN, recurriremos a su origen etimológico que se conforma con el prefijo: *ad*, hacia y *ministratio*, que a su vez proviene de *minister*, bajo el mando de otro.



Entendamos a la Administración como

“La actividad humana que tiene como objetivo coordinar los recursos con los que cuenta una organización y lograr en forma eficiente y satisfactoria los objetivos individuales e institucionales”

Bajo la misma línea, muchos autores otorgan su propia definición de Administración. Según plasma el maestro Agustín Reyes Ponce en su libro *Administración moderna* (Reyes Ponce, 1992), algunos de ellos:

- E. F. L. Brech: “Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado”.
- Henry Fayol: “Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar”.
- José Antonio Fernández Arena: “Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y del esfuerzo humano coordinado.”

<i>Elementos del concepto</i>	Objetivo	Enfocada en lograr fines o resultados.
	Eficacia	Lograr los objetivos satisfaciendo los requerimientos de cantidad y tiempo.
	Eficiencia	"Hacer las cosas bien". Lograr los objetivos garantizando los recursos disponibles al mínimo costo y máxima calidad.
	Grupo social	Medio necesario para que exista la administración.
	Coordinación de recursos	Combinar, sintetizar y analizar los recursos que intervienen en el logro de un fin común.
	Productividad	Relación entre la cantidad de insumos y los productos obtenidos, en términos de eficiencia y eficacia.

Sin embargo, según Chiavenato, citado por (Candelas, Hernández, García, & al., 2005), el significado original de esta palabra sufrió una transformación radical. La tarea de la administración pasó a ser la de interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlos en acción organizacional a través de la planeación, la organización, la dirección y el control de todos los esfuerzos realizados en todas las áreas y en todos los niveles de la organización, con el fin de alcanzar tales objetivos de la manera más adecuada a la situación y garantizar la competitividad en un mundo de negocios muy competitivo y complejo.

A lo largo del devenir histórico de la administración, los diferentes autores han definido a ésta desde su particular punto de vista y experiencia, tanto profesional como personal en las organizaciones. A continuación, se presenta un cuadro que contiene definiciones de administración de diferentes autores:

- ✚ Peter Drucker "Es hacer a la gente capaz de lograr resultados de manera conjunta, para hacer sus puntos fuertes eficaces y sus debilidades irrelevantes."
- ✚ Henri Fayol "Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar"
- ✚ José Antonio Fernández Arena "Ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado"
- ✚ W. Jiménez Castro "Ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzos cooperativos, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no se pueden lograr".
- ✚ Koontz y Weihrich "Proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajen juntas para lograr propósitos eficientemente seleccionados".
- ✚ J. D. Mooney "Arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un producto claro conocimiento de la naturaleza humana"
- ✚ Peterson y Plowman "Técnica por medio de la cual se determinan, clarifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano particular".

- ✚ F. Tannenbaum “Empleo de la autoridad para organizar, dirigir y controlar subordinados responsables, con el fin de que todos los servicios que se presentan sean debidamente coordinados en el logro del fin de la empresa”.
- ✚ George Ferry “Consiste en lograr un objetivo predeterminado mediante el esfuerzo ajeno”
- ✚ I. Chiavenato “La administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales”.
- ✚ R. Daft y D Marcic “Es el logro de metas de una organización de una manera eficaz y eficiente a través de la planeación, organización, dirección y control de los recursos organizacionales”

EVIDENCIA 3

Resuelve el cuestionario. Considerando todos los elementos del concepto, con tus propias palabras, brinda una definición de ADMINISTRACIÓN. Cuida tu ortografía

¿Para qué sirve la Administración?

Objetivo de la Administración

¿Dónde puedes aplicar la administración?

Busca la definición de Administración de 3 diferentes autores y coloca la fuente

Fuentes de consulta

Candelas, E., Hernández, F., García, M., & al., e. (2005). Administración I - FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN. Obtenido de UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO:
<http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/2005/administracion/1/1150>.

1.5 CARACTERÍSTICAS y ELEMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN

Competencia genérica 5. Desarrolla innovaciones propone soluciones a problemas a partir de métodos establecidos

Competencia disciplinar básica 10. Valora distintas prácticas sociales mediante el reconocimiento de sus significados dentro de un sistema cultural, con una actitud de respeto

APERTURA – Diagnóstico

Responde en tu cuaderno las siguientes preguntas. 1.-

¿Qué entiendes por Administración?

2.- ¿En qué momentos de tu vida aplicas la Administración?

3.- ¿Crees que la Administración forma parte de la vida cotidiana de las personas? Argumenta tu respuesta SI – NO

DESARROLLO

Realiza la siguiente lectura y **subraya con marcatextos las ideas principales** de cada concepto dado.

La Administración es **universal** debido a que se puede utilizar en cualquier sociedad, empresa o tipo de organización. Aplica en cualquier parte del mundo en una empresa que ofrece productos o servicios, o en una no lucrativa, en el gobierno, la Iglesia o el Ejército. En todas tenemos los mismos tipos de recursos y necesidades de coordinación, aunque con sus variantes y adecuaciones correspondientes.

Tiene **valor instrumental**, puesto que tiene un carácter predominantemente pragmático.

La Administración es en sí un medio para alcanzar un fin y no un fin como tal.

Es específico, aunque la Administración se liga con diversas funciones de una empresa, por ejemplo, finanzas, contabilidad, producción, jurídico, mercadotecnia, ventas, entre otras, es el proceso administrativo preciso y diferente de otras funciones.

Tiene **unidad temporal**, a pesar de que se determinan diferentes etapas o fases de la Administración, no significa que se comporten de forma independiente. Al contrario, en todo momento están interactuando todos los elementos de la Administración.

Tiene **unidad jerárquica**, todos los supervisores, jefes, gerentes y directores de una empresa que tienen un nivel de autoridad y mando colaboran con la administración de una empresa, pero también participa el último de los colaboradores (trabajadores). Todos conforman una única entidad administrativa.

Es interdisciplinaria, ya que tiene que ver con todas las ciencias y técnicas que buscan la optimización del trabajo. **Es flexible**, los sistemas y procesos administrativos se adaptan a cada tipo de empresa u organización donde

EVIDENCIA 4

CIERRE – Hetero Evaluación

Después de haber realizado la lectura, contesta las siguientes preguntas, poniendo una

X en el paréntesis de la respuesta que consideras correcta.

- () Colaboran con la Administración de una empresa, participan los supervisores, jefes, gerentes y directores, así como el último de los trabajadores, ya que conforman una única entidad administrativa.
- () Tiene carácter pragmático, ya que la Administración, es en sí un medio para alcanzar un fin y no un fin como tal. Lo anterior porque la Administración liga a todas las funciones y áreas de una empresa.
- () La Administración tiene que ver con todas las ciencias y técnicas que le auxilian para optimización del trabajo y es flexible en sus sistemas y procesos administrativos que se adaptan a cada tipo de empresa u organización por eso decimos que es:
- () Esta característica aunque determina las fases o etapas de la Administración, permite la interacción de las mismas sin que haya comportamiento independiente entre ellas.

1.5.1 ELEMENTOS ALTERNATIVOS DE LOS SISTEMAS ADMINISTRATIVOS

APERTURA- Diagnóstico

Responde en tu cuaderno las siguientes preguntas.

1.- ¿Conoces algún elemento de la Administración? Argumenta tu respuesta SI – NO 2.- ¿Qué consideras o imaginas es la función primordial de los elementos de la Administración?

DESARROLLO

Realiza la siguiente lectura y subraya con marca textos las ideas principales de cada concepto dado.

Eficiencia, habilidad de disminuir al mínimo posible la cantidad de recursos empleados para lograr las metas u objetivos de la empresas. Es un término que hace alusión a insumo-productos, es decir, a los recursos como mano de obra, materiales y tiempo que se requieren para lograr lo planeado. Cuando un gerente logra bajar al mínimo, los costos de dichos recursos, está operando eficientemente. Entonces, se puede ser más eficiente cuando aumentamos la cantidad de bienes producidos, manteniendo fijo el número de empleados o cuando no varía la cantidad de bienes producidos pero reducimos la cantidad de empleados. Se resume “Hacer correctamente las cosas” y “Ahorrar e incluso disminuir el uso de recursos”

Eficacia, a pesar de que la eficiencia es una característica importante en la Administración, no es la única requerida. Se deben cumplir las metas para ser eficaces. La eficacia es la destreza para fijar las metas y alcanzarlas. Por lo tanto se puede ser eficiente, sin ser eficaz, esto es, se pueden aprovechar muy bien los recursos sin conquistar las metas trazadas. Lo anterior acontece cuando se es eficiente con metas erradas; o están mal planteadas o son inalcanzables. Se resume “Alcanzar el objetivo propuesto o encomendado”

Efectividad, Este indicador calcula y valora los resultados en cualquier proceso productivo. Su objetivo es identificar los mejores métodos para producir los efectos deseados. Por sus características, este indicador es determinado por agentes externos a la empresa. Su meta: “Lograr la satisfacción del cliente”

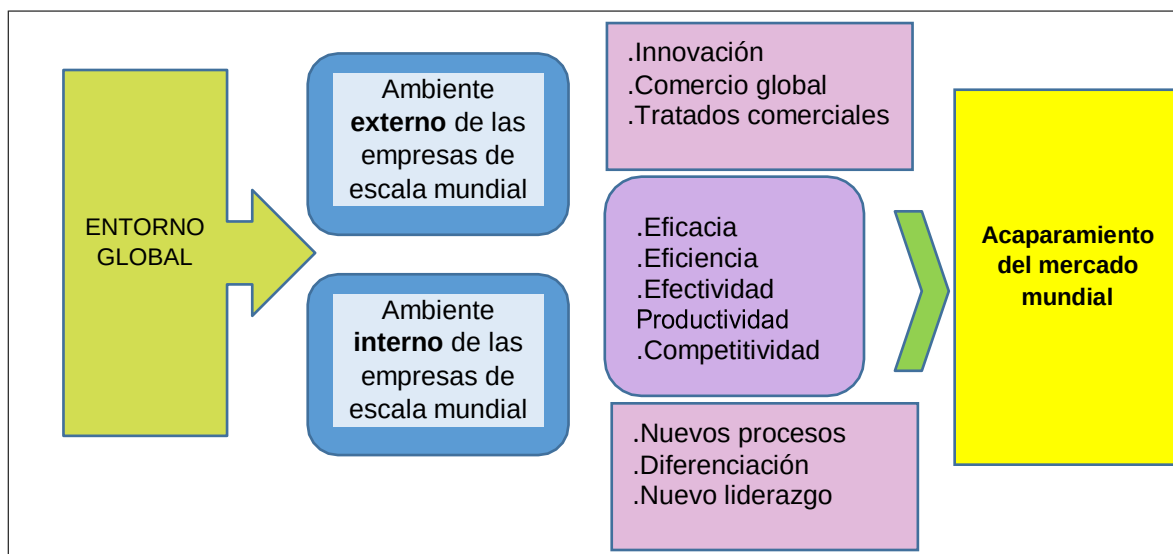
Productividad, es la correlación entre resultado (cantidad de producto elaborado) e insumo (mano de obra, materiales, capital), inmersos en un período y con la correcta dimensión de la calidad. Es factible mejorar la productividad de tres formas: aumentar la producción con los mismos insumos; mantener la producción o aumentarla rebajando los insumos. No cabe duda, la mayor posibilidad para incrementar la productividad está en el trabajo, en el conocimiento y, particularmente, en la Administración. La productividad involucra eficiencia y eficacia tanto en el desempeño individual como en el organizacional. Se resume “Lograr un producto eficiente”

Competitividad, Este indicador es de naturaleza comparativa, generalmente con entidades externas a la propia empresa para desarrollar y mantener ventajas comparativas con la competencia. Su meta: “Obtener rendimientos superiores a los de su competencia” Su meta, “Obtener rendimientos superiores a los de su competencia”

Coordinación de recursos, para concretar sus objetivos, la empresa u organización necesita de diferentes recursos que, administrados cabalmente, optimizarán el logro de sus metas. Tenemos tres tipos de recursos: materiales, técnicos y humanos.

El grupo social, no es otra cosa que un conjunto de personas, una empresa, una institución no lucrativa o una organización gubernamental que va en busca de metas en común.

Objetivos, invariablemente, la Administración está dirigida a obtener resultados y metas. Si bien toda empresa fijaría el objetivo de la Administración en obtener utilidades en su operación, la verdad es que éstas deben ser el resultado por añadidura, de un buen sistema administrativo y de otras metas. Por ejemplo; incrementar la productividad y calidad de nuestros productos o ser una empresa socialmente responsable. A final de cuentas, los objetivos van implícitos en toda tarea administrativa y en cualquier clase de organización, sea privada o pública, lucrativa o no lucrativa. Por supuesto que estos objetivos deben ser realistas, alcanzables y lo suficientemente retadores como para motivar a un grupo social.



Cierre – Hetero- Evaluación

Después de haber realizado la lectura, analizado y comprendido cada uno de los elementos de la Administración, **elabora con un ejemplo sencillo de alguna de tus actividades diarias como aplicarías cada uno de ellos.**

Desarrolla en **mínimo 1 cuartilla** de contenido donde ejemplifiques para verificar que has comprendido su aplicación práctica.

EVIDENCIA 5

Lee cuidadosamente los conceptos incluidos en el cuadro. **Relaciona las palabras** según corresponda y **anota el número respectivo** dentro de los paréntesis las veces que creas necesario.

()	Significa alcanzar el objetivo planificado, cuidando el uso de los recursos disponibles.	(1) Eficacia
()	Es el valor que le dan los clientes al producto o servicio una vez que lo han consumido u usado.	
()	Lo que pretende es alcanzar a toda costa los resultados esperados.	(2) Eficiencia
()	Generalmente establece un equilibrio entre dos indicadores.	
()	Es un indicador de naturaleza externa a la empresa.	(3) Efectividad
()	Generalmente se le asocia con la complacencia del cliente.	
()	Para este indicador no importa lo que se gaste con tal de que se alcance el objetivo.	(4) Productividad
()	Hace hincapié en el uso de los recursos.	
()	Está condicionada por las habilidades del que ejecuta una acción.	(5) Competitividad
()	Consiste en salvaguardar los recursos disponibles, aunque haya en exceso y se puedan desperdiciar.	
()	Este indicador es útil para contrastar resultados entre una entidad y otra de las mismas características.	
()	Significa hacer las cosas adecuadamente.	

Bibliografía

Ramírez Zaldívar, Miguel Ángel. Asómate a los Temas de Administración. Editorial Progreso México 2014 pp.43, 44.

Soto Moreno, Arnulfo. Temas de Administración. Editorial FCE/SEP/DGETI. México 2015. 1ª. Edición.

1.6 ¿CIENCIA, TÉCNICA o ARTE?

Competencia genérica 5. Desarrolla innovaciones propone soluciones a problemas a partir de métodos establecidos

Competencia disciplinar básica 10. Valora distintas prácticas sociales mediante el reconocimiento de sus significados dentro de un sistema cultural, con una actitud de respeto

APERTURA – Diagnóstico

¿Desde tu perspectiva personal, consideras que la Administración es una Ciencia, una técnica o un Arte? **Argumenta en tu cuaderno, tu respuesta para una u otra.** Presenta a tu docente, tu opinión escrita y explica porque lo consideras así.

DESARROLLO

Lee detenidamente y toma las ideas principales para que **realices un ensayo**, (Introducción, desarrollo y conclusiones personales), acerca del tema. Mínimo una cuartilla.

Existe una gran controversia entre los administradores que opinan, por una parte, que la Administración es una técnica y, por la otra, que es una ciencia. Muchos de los que consideran a **la Administración como una ciencia argumentan que sí lo es porque es un grupo de conocimientos establecidos, definidos y normalizados, de valor universal**. La Administración analiza a las empresas y organizaciones con fines detallados para entender cómo funcionan, evolucionan, crecen y se comportan. Estos estudios se desarrollan en las universidades. Es más, **la Administración no sólo es una ciencia, sino también una técnica, por lo tanto, es una ciencia táctica que tiene como objeto las organizaciones**. De otro modo, **la ciencia establece conocimiento y la técnica lo lleva a la práctica**. Por lo tanto, lo mismo hace la ciencia administrativa al utilizar técnicas al momento de planear, organizar, dirigir o controlar.

Pero vayamos más allá: Koontz y Weihrich (2204), en su libro Administración, una perspectiva global, afirman que **la Administración es una ciencia, pero también un arte, puesto que arte es saber cómo se hace algo en específico**. Se trata de realizar tareas en función de la circunstancias de un determinado hecho. Entonces, los administradores serán mejores en la medida en que hagan uso de los discernimientos organizados de la Administración. Exactamente, **estos conocimientos son los que conforman una ciencia, y la parte práctica de la Administración, un arte**. Resulta, según Koontz y Weihrich, que el trabajo artístico y científico se une en la norma y práctica. Los principios en los que se fundamenta la Administración son científicos porque llevan un orden.

Esto no termina aquí. A la Administración se le podría considerar como Tecnología. De acuerdo con Mario Bunge (2009), en su libro Tecnología administrativa, ésta surge por la necesidad de tener la experiencia para solucionar problemas cada vez más difíciles en las organizaciones. A partir del siglo XX, las empresas son más grandes y complejas en su estructura y operación, por lo que aparecen las Ciencias de la Administración o el llamado **Management**.

En otro contexto, Agustín Reyes Ponce (2010) en su libro Administración de empresas, teoría y práctica, sin importar el concepto de **epistemología**, establece algunas diferencias entre las ciencias y técnicas. Por ejemplo, mientras **a la técnica le interesa el valor-utilidad, a la ciencia le interesa el valor de la verdad**. Lo que mueve al hombre de **ciencia** es establecer “**lo que es**”, sin importar si sirve de algo o no, o sí es para bien o para mal. La ciencia se conforma y fundamenta en una serie de principios, en tanto que **la técnica se integra de reglas o instrumentos**.

También plantea que **la ciencia tiende a ser constante y la técnica variable**, principalmente, pues en la medida en que aparece una nueva y mejor técnica para desarrollar algo, la anterior se elimina parcial o absolutamente. Por último, cita otro aspecto que las puede diferenciar; **las bases que conforman una ciencia “se descubren” y las reglas e instrumento “se crean”**.

Reyes Ponce concluye que **la Administración no es una ciencia especulativa, aunque podría ser científica**. Se apoya en una ciencia teórica, lo que hace pensar que la Administración surge como ciencia. Esto es, un grupo de enunciados relativos a la coordinación, aclarando que no basta establecer en un orden determinado normas o principios para denominarla ciencia. También hay quienes no le atribuyen calidad de técnica a la Administración, ya que no debe estar sujeta a lineamientos porque no se puede generalizar para todos los casos, por lo tanto, la experiencia es determinante.



En esta visión se ubica Ernest Dale, precursor de la Escuela Empírica. Dale asegura que la Administración es esencialmente un estudio de la experiencia, la cual fija determinados hechos genéricos para la toma de decisiones. Sin embargo, no es suficiente tener un esquema de decisiones clasificadas para considerar que se está administrando técnicamente.

Los objetivos que tienen la ciencia, la técnica y la tecnología son precisamente los que les dan un carácter heterogéneo; en ese sentido, no debemos confundirlos ni mezclarlos, porque daría lugar a confusiones. Como lo mencionamos al inicio, este tema es realmente muy polémico y valdrá la pena discutirlo en clase y analizarlo a fondo desde todos los enfoques. Por lo pronto, se puede comentar que a la disciplina administrativa no se le puede conceder el nivel epistemológico de ciencia. Para catalogarla como tecnología administrativa, habría que sostener su conocimiento en auténticos principios científicos, lo cual sería factible llevar a cabo. Las técnicas administrativas muy definidas solucionan situaciones prácticas de gran trascendencia para las empresas y las organizaciones gubernamentales o no lucrativas.



Las técnicas administrativas se basan en estrategias y tácticas en las cuales se emplean adecuadamente todos los recursos de la empresa u organización (primordialmente el humano) para lograr objetivos y metas con la mayor eficiencia y eficacia y con el menor esfuerzo. Todo, a través de un proceso que incluye la planeación, organización, integración, dirección y control.

Podríamos concluir basándonos en lo expresado por los diversos teóricos de la Administración, y desde una visión organizacional, que la Administración es una ciencia y disciplina técnica que se basa en la experiencia profesional y en la ayuda de la tecnología para tomar decisiones acertadas, bajo lo cual es una arte, la administración de empresas.



Management: Manejo de todos los recursos de una empresa para lograr objetivos y metas

Epistemología: Rama de Filosofía cuyo objeto de estudio es el conocimiento y las circunstancias históricas, psicológicas y sociológicas que conducen a ese conocimiento y a los razonamientos por los que se valida o invalida.

EVIDENCIA 6

CIERRE – Evaluación - Heteroevaluación

Después de haber leído el material proporcionado, elabora un **mapa mental** que visualice tu comprensión del contenido, “La Administración es una Ciencia, una Técnica o un Arte”.

BIBLIOGRAFÍA

Ramírez Zaldivar, Miguel Ángel. **Asómate a los Temas de Administración**. Editorial Progreso. México. 2014, 1a. Edición.

1.7 CIENCIAS Y DISCIPLINAS AUXILIARES DE LA ADMINISTRACIÓN

CG.- Se expresa y comunica. CG Escucha, interpreta y emite mensajes pertinentes en distintos contextos, mediante la utilización de medios, códigos y herramientas apropiados.

Atributo. Identifica las ideas clave en un texto o discurso oral e infiere conclusiones a partir de ellas. Maneja las tecnologías de la información y la comunicación para obtener información y expresar ideas.

CD.- Analiza con visión emprendedora los factores y elementos fundamentales que intervienen en la productividad y competitividad de una organización y su relación con el entorno socioeconómico.

Apertura – Diagnóstico

- 1.- En tu cuaderno describe brevemente ¿Cuántas Ciencias conoces y cuál es su fin u objetivo?
- 2.- ¿Cuál de las que has mencionado crees que es de utilidad a la Administración y por qué?

Desarrollo

Lee cuidadosamente las siguientes definiciones de las Ciencias que a continuación se te ofrecen, subraya lo que consideras es de vital importancia para su descripción y con ella realiza un cuadro sinóptico.

La Administración se apoya en distintas disciplinas, mismas que a través de sus métodos y estrategias le permiten fundamentarse, relacionarse e intervenir en distintos tipos de empresas y/o de áreas dentro de la Organización. Algunas de las Ciencias Sociales, Exactas y conocimientos técnicos con los que se relaciona son:

García Velázquez, Mónica Elizabeth. Temas de Administración. Editorial GAFRA. México 2019.

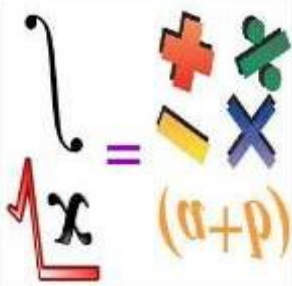
DERECHO		Conjunto de ordenamientos jurídicos que rigen a la sociedad. Delimitará la actuación del Administrador para respetar los derechos de terceros; el administrador debe conocer las regulaciones jurídicas en materia constitucional, civil, mercantil, fiscal y laboral.
----------------	--	--

Ciencia Social que estudia las leyes y relaciones que tienen los hombres con la producción, distribución y consumo de productos y servicios, aporta datos importantes para la interacción de la Administración con el mercado de bienes y servicios, tales como tipos de cambio, índices de inflación, disponibilidad de materias primas, precios, oferta y demanda disponible.	ECONOMÍA	
---	-----------------	--

PSICOLOGÍA		Investiga los procesos mentales de los seres humanos, en los que se analizan tres dimensiones: cognitiva, afectiva y conductual. Los psicólogos laborales han contribuido enormemente al campo de la Administración, al examinar cuestiones relacionadas con el aprendizaje, percepción, personalidad, capacitación, liderazgo, motivación, tensión y satisfacción, entre otros temas que tienen que ver con la conducta y necesidades afectivas de los trabajadores.
-------------------	---	--

Contribuye a través del estudio del comportamiento en organizaciones, es decir, observa a las personas en relación con sus semejantes. Algunas de las aportaciones de la Sociología son el diseño de equipos de trabajo, la cultura organizacional, la comunicación, la estructura de las organizaciones, el poder y el manejo de conflictos.		SOCIOLOGÍA
--	--	-------------------

	ANTROPOLOGÍA	Estudia a las sociedades para aprender acerca de los seres humanos y sus actividades; su trabajo ayuda a entender las diferencias de los valores, actitudes y comportamientos de las personas de distintos países o culturas a través del tiempo.
--	---------------------	--

Estudia los entes abstractos (números, figuras geométricas y/o símbolos) y sus relaciones a partir de axiomas y siguiendo razonamientos lógicos; aporta sus métodos y principios a través de la estadística, la investigación de operaciones, las funciones y otros modelos matemáticos para permitir el análisis y definición de situaciones de planeación y control.		MATEMÁTICAS
---	--	--------------------

INGENIERÍA INDUSTRIAL	Abarca un conjunto de conocimientos que buscan optimizar los recursos disponibles en los sistemas productivos. Esta disciplina se relaciona en forma recíproca con la Administración, al perseguir ambas el uso eficiente de recursos, utilizando y proporcionando una a la otra sus métodos y procedimientos de trabajo.	
------------------------------	--	---

	ERGONOMÍA	Busca adecuar los productos, sistemas y entornos a las necesidades, limitaciones y características de las personas. Contribuye con la Administración al optimizar la eficacia, seguridad y bienestar en los ambientes de trabajo.
--	------------------	---

Apoya fuertemente el trabajo del Administrador, al proporcionarle información financiera que le lleve a fundamentar la toma de decisiones e implementar controles con el capital invertido, las ganancias, los pagos, la nómina, etc.		CONTABILIDAD
--	--	---------------------

EVIDENCIA 7

CIERRE – Auto-Evaluación

Completa el siguiente esquema, señalando las disciplinas que contribuyen al campo de la Administración y la forma en que se relacionan con ella. Al finalizar auto-evalúate y corrige aquellos desaciertos que identificaste.

IMAGEN	NOMBRE	DESCRIPCION DE LA DEFINICIÓN

Bibliografía

García Velázquez, Mónica Elizabeth. Temas de Administración. Editorial Gafra. México 2014 pp.51, 52 y 53.

1.2 EMPRENDEDOR- ADMINISTRADOR

¿Qué es un administrador?

- Un administrador es una persona que asigna recursos humanos y materiales y dirige las operaciones de un departamento u organización entera
- A los administradores se les evalúa en base a que tan bien realizan su trabajo los demás.

El emprendedor



- Es una persona que arriesga tiempo, dinero y esfuerzo en el desarrollo de un producto o forma de hacer algo innovador para obtener utilidades económicas
- La actitud emprendedora es el proceso de crear y administrar una empresa para el logro de sus objetivos
- Innovación
- Número de empresas nuevas
- Creación de empresas

Atributos de los emprendedores

Necesidad de realización:

- Deseo de alcanzar la excelencia o triunfar en situaciones competitivas
- Deseo de independencia
- Seguridad en si mismo
- Orientación al futuro
- Sacrificio personal



Conductas más importantes

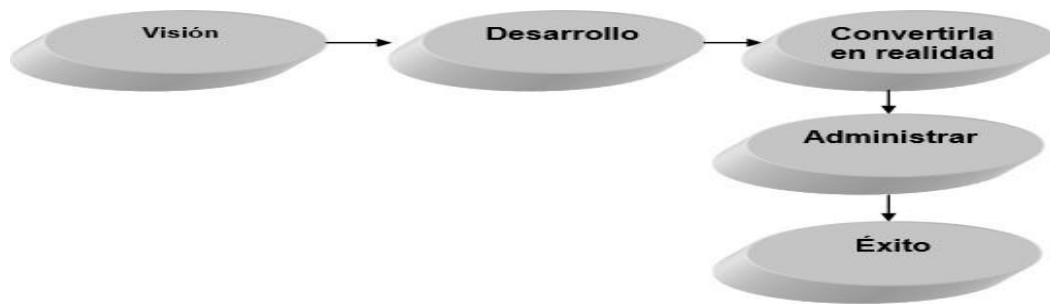
- Habilidades técnicas
- Astucia financiera
- Habilidades interpersonales:
 - liderazgo
 - comunicación
 - interpretación
- Habilidades en la toma de decisiones



¿Qué hacen los emprendedores?

Crean algo nuevo, algo diferente

- Buscan cambios, reaccionan a los cambios y explotan los cambios
- Se ocupa de evaluar el potencial de la empresa
- Investiga la viabilidad de la empresa
- Planea la empresa
- Organiza la empresa
- Establece metas y objetivos.



Proceso del emprendedor

Finalmente, el emprendedor debe poseer cualidades que le permitan no sólo emprender, sino llevar su visión y convertirla en un éxito.



Características del emprendedor

- **Visión.** Capacidad de visualizar nuevos negocios
- **Riesgo.** El empresario invierte su capital y enlaza su destino con los resultados de la empresa.
- **Perseverancia.** Constancia para lograr los objetivos y superar obstáculos.
- **Creatividad.** La idea de crear la empresa, nuevos productos, etcétera.
- **Decisión.** El empresario que no sólo asume riesgos sino que tiene convicción firme y toma decisiones para crear y operar la empresa.

Gerente emprendedor v/s Gerente Tradicional

- **El Gerente Emprendedor:**
 - confía en sus capacidades
 - aprovecha oportunidades para innovar
 - no sólo espera las sorpresas sino que las capitaliza
- **El Gerente Tradicional:**
 - se siente amenazado por el cambio
 - le incomoda la incertidumbre
 - prefiere lo predecible
 - se inclina por mantener el *statu-quo*

	Gerente Tradicional	Gerente Emprendedor
Motivación Primaria	Promoción y otras recompensas tradicionales. Ejem. Oficina, poder y manejo de personal	Independencia, oportunidad de innovar y crear
Orientación en el tiempo	Logro de metas en el corto plazo	Lograr el crecimiento del negocio en el largo plazo
Propensión al riesgo	Baja	Moderada
Actividad	Delegar y Supervisar	Involucrarse con las actividades, los equipos humanos y los resultados
Visión de los errores	Rechazo abierto y absoluto a los errores	Aceptación y capitalización de los errores
Énfasis estratégico	Orientado a reconocer la disponibilidad y uso de los recursos	Orientación a la búsqueda de oportunidades. Los recursos pasan a 2º plano cuando existe una idea que puede ser capitalizada. Luego la prioridad es ¿Qué recursos se necesitan y luego cómo y dónde obtenerlos?

El ser emprendedor se refiere a una actitud. El ser capaz de poder ver más allá de los límites impuestos, incluso crear nuevas oportunidades para llevar a cabo sus metas, una vez establecido su objetivo, puede disponer de los recursos o bien conseguirlos. Un emprendedor ve oportunidades más que obstáculos en su camino, corre riesgos y tiene una predisposición hacia la independencia.

Determinado por una actitud, el emprendedor conlleva cierta clase de características personales entre las que podemos destacar: iniciativa, confianza, motivación, perseverancia, autodisciplina, responsabilidad, autonomía adaptabilidad empatía, creatividad y autocontrol, entre otros. La creatividad es una característica preponderante ya que permite al emprendedor generar nuevos productos o ideas a partir del ingenio, conociendo la meta deseada. Un emprendedor es alguien con temple con capacidad para comenzar cosas nuevas con acciones, por más complicadas que pudieran parecer.

Las habilidades del emprendedor se engloban en los siguientes:

Los emprendedores deben tener la habilidad de trabajar en equipo, comunicando adecuadamente cuales son los objetivos a alcanzar y cómo es que se lograran, para ello ha analizado las fortalezas y debilidades de proyecto. La asertividad es una característica que tiene un buen comunicador, ya que le permite afrontar los obstáculos buscando soluciones y no culpables del problema. Saber ejercer el liderazgo, por lo que requiere de una gran capacidad de organización y persuasión.

1.2.1 ADMINISTRADOR

Un administrador es una persona que asigna recursos humanos y materiales y dirige las operaciones de un departamento u organización. En las empresas la gran mayoría de los empleados no realizan tareas administrativas, su labor es operativa. Los administradores se distinguen porque a ellos se les evalúa en razón del rendimiento y logro de otros; además su responsabilidad es realizar proyecciones necesarias para que las metas sean cumplidas en tiempo y forma.

Los administradores son personas con peculiaridades diversas incluye a operadores de pequeñas empresas, directores de departamentos, gerentes de planta y supervisores, jefes de departamento y especialistas. Incluso los encontramos en organizaciones no lucrativas como las asociaciones filantrópicas y organismos gubernamentales, entre otros.

Los administradores llevan a cabo las funciones administrativas de planeación, organización, dirección y control; además de estos también desempeñan diversos roles que están relacionados, dependiendo de las características de la empresa y del puesto que desempeña el administrador. Existen roles interpersonales, informativos y toma de decisiones.



Los roles interpersonales están enfocados al manejo del personal, puede ser de naturaleza emblemática en donde el administrador es un representante de la empresa en relaciones públicas; lo encontramos también como líder cuya responsabilidad es dirigir y coordinar las actividades de los empleados a su cargo para que cumplan los objetivos planeados por la empresa, los encontramos como coordinadores y supervisores, pueden tener funciones tan diversas como contratación, integración y despido de personal. Otro rol interpersonal tiene que ver en el enlace en donde el administrador tiene trato con personal fuera de la empresa como funciones de gobierno, proveedores o clientes, aquí el objetivo es buscar apoyo de quienes pueden influir en la empresa.

Los roles informativos del administrador, generan contactos que ofrece acceso a oportunidades e información importante y son tres: de vigilancia, propagación y vocero. El rol vigilancia es una tarea informativa ya que busca, recibe y selecciona información que pueda afectar a la empresa. Cuando se habla del rol propagador los administradores comparten conocimientos de alguna índole con sus subordinados que le será útil para desempeñar sus labores. Los administradores también tienen un rol de voceros en donde dan a conocer información a personas fuera de la organización y que representa postura que tiene la empresa respecto a alguna cuestión en especial.

Los administradores juegan un papel preponderante en el rol de toma de decisiones ya que en la asignación de recursos y la resolución de conflictos así como líderes, negociadores y emprendedores, deben tomar decisiones en la organización.

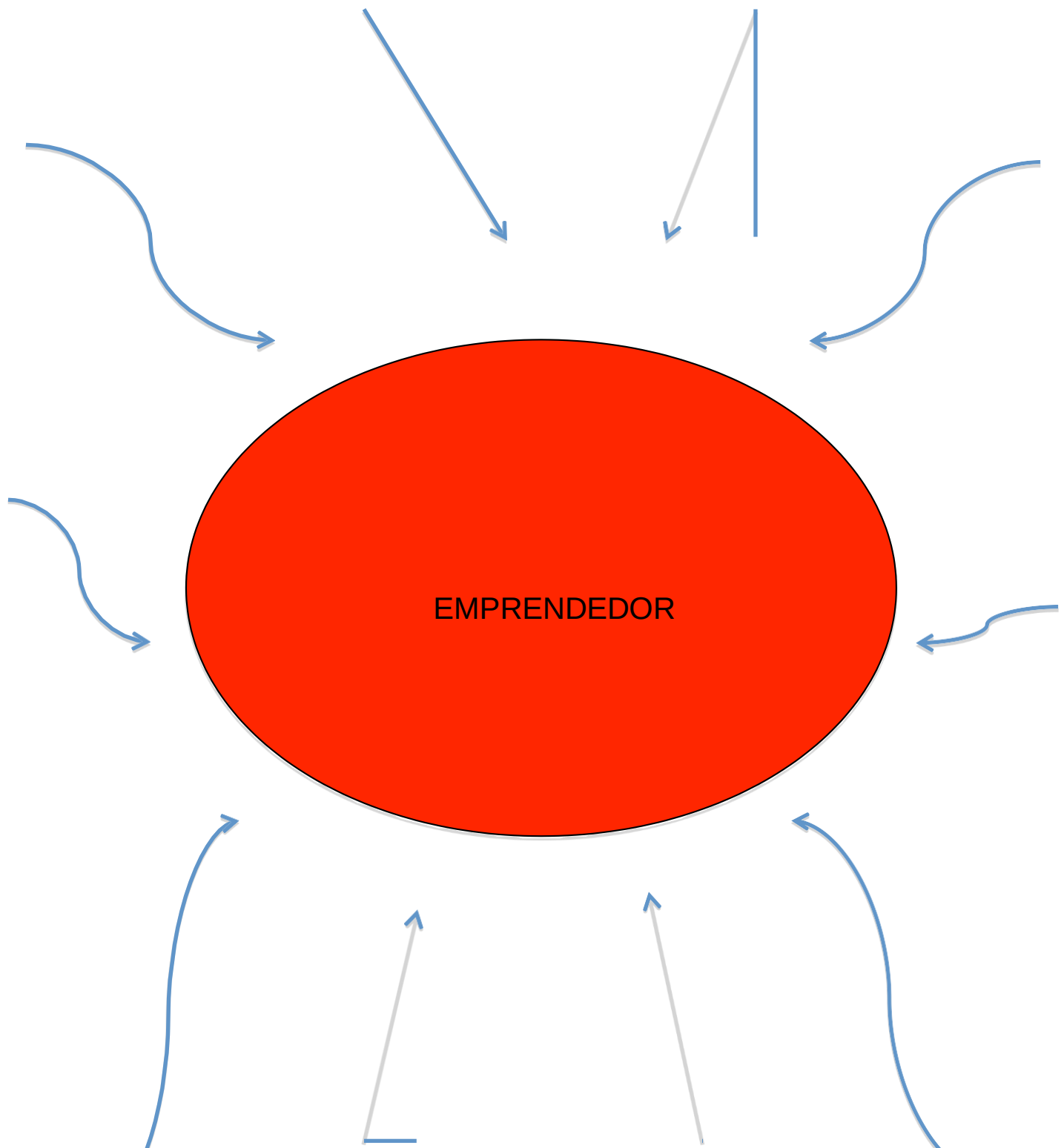
Los roles administrativos son interdependientes y a veces se desarrollan de manera simultánea.

Emblemático, Líder, Enlace, Vigilancia, Propagador, Vocero, Emprendedor, Resolución de conflictos, Asignación de recursos, Negociador.



EVIDENCIA 8

Completa el siguiente mapa mental en donde menciones diez cualidades que deben tener los emprendedores.



EVIDENCIA 9

COMPLETA EL SIGUIENTE MAPA MENTAL CON LOS ROLES DEL ADMINISTRADOR.



UNIDAD II: EMPRESA

OBJETIVO ESPECÍFICO

Que el alumno comprenda el papel que juega la administración de las organizaciones, en el entorno global y para tomar decisiones.

Los estudiantes comprenden las principales áreas funcionales de la organización (finanzas, operaciones, marketing, recursos humanos) y su relación con las funciones administrativas o los procedimientos administrativos.

Introducción.

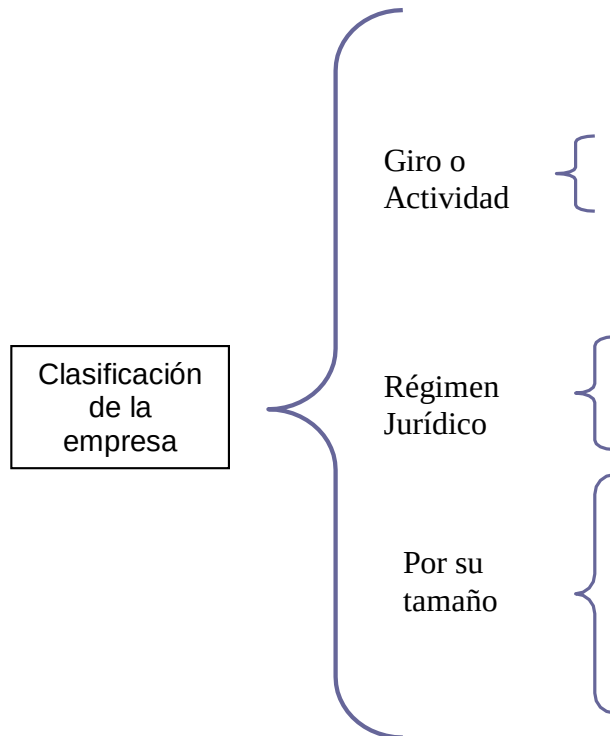
La empresa nació para satisfacer las necesidades de la sociedad, crear satisfactores a cambio de una compensación que retribuye a los emprendedores por sus riesgos, esfuerzos e inversiones. Hoy en día, las funciones de la empresa se han modificado dado que la empresa está compuesta por personas, ha alcanzado la categoría de entidades sociales con características y vidas propias, promueve el progreso humano al permitir que los miembros se realicen y afecten directamente el desarrollo económico de la empresa (este es su principal propósito). En la vida de cualquier empresa, los factores humanos son determinantes. La autoridad competente sienta las bases para coordinar los numerosos y a veces diferentes intereses de sus miembros (a veces accionistas, gerentes, empleados, trabajadores y consumidores).

Es innegable que el progreso económico de cualquier país está íntimamente relacionado con el desarrollo económico de su sector industrial y que aunque la administración es aplicable a cualquier grupo social (ya sea educativo, deportivo, militar, etc.), su campo de acción más importante es la empresa. Por estos motivos, este capítulo se dedica al estudio de la empresa con el fin de que posteriormente el lector pueda ubicar, relacionar y aplicar los principios básicos del proceso administrativo a su contexto más representativos.



EVALUACIÓN DIAGNOSTICA UNIDAD II

Completa el siguiente cuadro colocando la clasificación de las empresas y coloca el nombre de una que lo ejemplifique.



2.1 Concepto de Empresa

Es la unidad económica-social en la cual a través del capital, el trabajo la coordinación de recursos se produce bienes y servicios para satisfacer las necesidades de la sociedad.

La importancia de las empresas es indudable, ya que son el motor propulsor del desarrollo económico de los países; así como la familia es la célula de la sociedad, la empresa es la célula de la actividad económica.

Dependiendo de la relación que las personas tengan con la empresa, se espera que las organizaciones cumplan con las siguientes funciones:

Para los empresarios: son la fuente de riqueza y de satisfacción personal, en ellas se ven concretados sus proyectos y se obtienen ganancias económicas.

Para los trabajadores: son fuente de empleo de la que obtienen recursos económicos, formación, desarrollo y en las que aplican sus talentos y esfuerzos para alcanzar metas y objetivos, entre ellos satisfacción personal.

Para los proveedores: son la fuente de ingresos, pues las empresas son sus clientes.

Para el gobierno: son fuente de ingresos al contribuir al sostenimiento de servicios públicos, mediante el pago de impuestos y contribuciones.

Para los clientes: son los proveedores de bienes y/o servicios que satisfacen sus necesidades.

Para la sociedad: son el apoyo para promover el desarrollo económico y social en forma responsable y sustentable.

2.1 Clasificación de Empresa

Clasificación de acuerdo al tamaño y giro:

TAMAÑO	NÚMERO DE TRABAJADORES	VENTAS ANUALES (Pesos)	GIRO
Micro	Hasta 10 trabajadores, en empresas comerciales, industriales y de servicios.	Hasta 4 millones	Comerciales, industriales o de servicios
Pequeña	De 11 hasta 50 trabajadores industriales y de servicio De 11 hasta 30 trabajadores comerciales	Desde 4.01 hasta 100 millones	Industriales o de servicios
Mediana	Comerciales y de servicios: desde 31 hasta 100 Industriales: desde 51 hasta 250 trabajadores	Desde 100.01 hasta 250 millones	Comerciales, industriales o de servicios
Gran empresa	251 en adelante de empleados	101 en adelante de empleados	Comerciales, industriales o de servicios

Clasificación de acuerdo a su giro o actividad:

Sector	Característica.	Tipos
Industriales	Extracción y transformación de materias primas.	Extractivas explotación de recursos naturales renovables o no renovables. Por ejemplo las agropecuarias, madereras, mineras, petroleras, etc. De transformación o manufactureras transforman las materias primas en productos terminados o semi terminados.
Comerciales	Compra-venta y distribución de productos	Auto servicio. Comercializadoras. Distribuyen y venden productos nacionales y extranjeros. Mayoristas. Ventas en gran escala a empresas minoristas, las cuales distribuyen el producto directamente al consumidor. Minoristas o detallistas. Venden productos al menudeo o en pequeñas cantidades al consumidor. Comisionistas. Venden la mercancía que los productores les dan a consignación, por lo cual perciben una ganancia o comisión.
Servicios	Proporciona un servicio con o sin fines lucrativos	salud, educación, transporte, turismo, asesoría contable, jurídica, administrativa, publicidad, etc.



Clasificación de acuerdo a la procedencia de su capital:

Sector	Origen de su capital	Tipos
Público	Gobierno	PEMEX, IMSS, LOTERIA NACIONAL, CFE
Privado	Particulares	Teléfonos de México, BBVA Bancomer, Televisa
Mixto	Del gobierno y de particulares	Autopistas, Mineras

Clasificación de acuerdo al sector económico al que pertenecen:

Por sector económico	Actividad principal	Tipos
Extractivas	Aprovechamiento de los recursos naturales	Mineras, pesqueras, Petroleras
Servicios	Prestación de servicios	Transporte, turismo, escuelas, hospitales
Comercial	Distribución y venta de productos terminados	Centros comerciales, mayoristas, minoristas.
Agropecuaria	Explotación del campo	Agroindustrias
Industrial	Transformación de materias primas en productos terminados	Automotrices, cementeras

EVIDENCIA 10

Investiga una empresa establecida en tu localidad, una vez investigado completa el siguiente cuadro:

EMPRESA:	
Tamaño	
No. De trabajadores	
Producto que ofrece	
Servicio que ofrece	
A quien vende	
Cuántos propietarios tiene	
Tiene sucursales	



2.3 RECURSOS DE LA EMPRESA

Concepto de Recursos. Conjunto de elementos indispensables para el funcionamiento de una empresa.

El éxito de cualquier organización depende de la adecuada elección, combinación armonización de los recursos, y de darles el mejor empleo y la más adecuada distribución. La administración es el proceso de coordinación de recursos para lograr la máxima productividad y calidad en la consecución de los objetivos de la empresa.

La Empresa y sus Recursos

Recursos financieros. Son los elementos monetarios de que dispone la empresa para ejecutar sus decisiones; éstos provienen de las aportaciones de los socios, las utilidades y las ventas, así como de los préstamos, créditos y emisión de valores.

Recursos Materiales. Son los bienes tangibles e insumos propiedad de la organización. (Materia prima Planta y equipo)

Recursos humanos. Se definen como el conjunto de habilidades, experiencias, conocimientos y competencias del personal que integra una empresa.

Recursos tecnológicos. Son la aplicación del conocimiento científico al desarrollo de actividades prácticas y sistemas tales como la maquinaria, equipo, instrumentos y procesos.

Recursos administrativos. Son indispensables para un mejor funcionamiento y éxito de cualquier organización. Se consideran los sistemas de administración que permiten la coordinación y optimización de los demás recursos.

EVIDENCIA 11

Completa los ejemplos para cada caso

RECURSO	TANGIBLE O INTANGIBLE	EJEMPLO
HUMANOS		
MATERIALES		
TECNOLÓGICOS		
FINANCIEROS		
ADMINISTRATIVOS		

2.4 AREAS FUNCIONALES DE LA EMPRESA

Concepto.- Un área funcional es el conjunto de funciones, procesos, actividades y responsabilidades realizadas en un departamento o área de la organización.

Importancia.- Las áreas funcionales son de vital importancia ya que A través de éstas se logran los objetivos de la empresa.

- Su existencia permite una mayor eficiencia y eficacia promovida por la especialización, la cual elimina la duplicidad de esfuerzos y facilita la optimización de recursos.
- Delimita funciones y jerarquías
- Son indispensables para trabajar eficientemente.
- La forma de organizar las áreas funcionales o departamentos depende de su tamaño, del volumen de operaciones y de sus recursos.

Entre las áreas más comunes encontramos:

1. Producción. Transforma las materias primas en productos terminados, suministrando y coordinando mano de obra, equipo, instalaciones, materiales y otras herramientas.

2. Ventas. Motiva a los consumidores a adquirir los productos y/o servicios de la empresa, a través de estrategias de comercialización y publicidad.

3. Administración. Consiste en planear, organizar, coordinar, dirigir y controlar las actividades de la empresa, manteniendo un ambiente equilibrado en el que los distintos trabajadores puedan integrarse en grupos para alcanzar en forma eficiente metas y objetivos de la compañía.

4. Finanzas. Controlan los recursos económicos gestionando el manejo del dinero a través del registro de operaciones, su clasificación, presentación e información.

5. Mercadotecnia. Se enfoca en el análisis del mercado, para descubrir las necesidades de los consumidores y satisfacerlas en el momento oportuno, en el lugar preciso y al mejor precio.

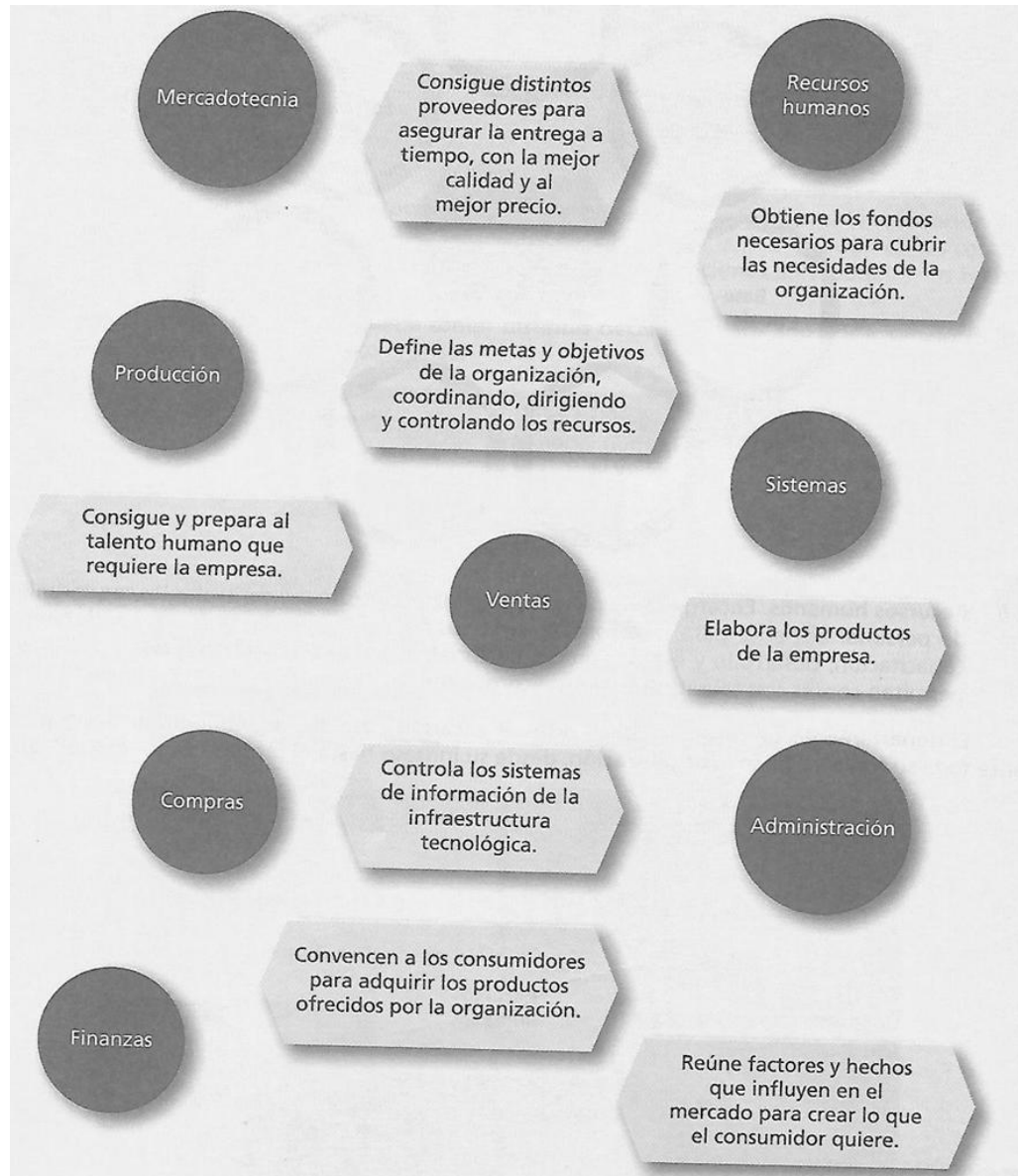
6. Compras. Adquiere los mejores insumos, el mejor precio y en el momento oportuno. Provee a los demás de bienes y servicios para la realización de su trabajo.

7. Sistemas. Asegurar el desarrollo, uso y administración de la infraestructura tecnológica de la organización; administra el funcionamiento de los software, hardware, licencias de uso, base de datos, redes e incluso en algunas empresas desarrollan programas para sus requerimientos.

8. Recursos Humanos. Encargado de planear, organizar, coordinar y controlar los requerimientos de personal eficiente para la empresa; entre sus funciones se encuentran el reclutamiento, capacitación, desarrollo y evaluación del personal, implementando beneficios y políticas que permitan contar con talentos humanos acordes con las necesidades de la organización.

EVIDENCIA 12

Resuelve las siguientes “tripas de gato” de los conceptos relacionados con las áreas funcionales de la empresa



EVIDENCIA 13

ACTIVIDAD DE CIERRE UNIDAD II

En equipos de tres alumnos elijen una empresa.

Una vez elegida, investigaran todo lo relacionado a lo aprendido en esta unidad vía electrónica.

Realizarán un cuestionario previo para recabar la información, como es su clasificación, áreas funcionales, recursos, etc.

Una vez que tengan toda la información la organizarán y la plasmarán en algún medio de su preferencia para su exposición ante los otros equipos (si es posible con información gráfica de la empresa). Pueden realizar sugerencias sobre algunos tópicos, justificando sus opiniones.

Realicen preguntas de interés a los equipos y finalmente concluyan con las siguientes preguntas:

¿Qué tan útil es esta información para el administrador?, ¿Para qué creen que sirve conocer las áreas funcionales de una empresa? ¿Para qué es útil la clasificación de la empresa? ¿Qué papel juegan los recursos en la administración de la empresa?





UNIDAD III. EMPRENDEDOR DE NEGOCIOS

OBJETIVO ESPECÍFICO

Que el alumno comprenda el papel que juega la administración de las organizaciones, en el entorno global y para tomar decisiones.

Introducción.

La economía empresarial actual está creciendo lentamente en el mundo occidental, desarrollándose hacia el este, la demanda de los clientes es mayor, los riesgos son mayores y la situación económica es difícil, lo que ha llevado al surgimiento de una nueva estrategia para cambiar la forma de hacer negocios. Sus características son: La organización se centra en la información, el conocimiento, las personas y las redes. Libere las barreras geográficas y sirva al mercado global.

Frente a este panorama, las empresas necesitan desarrollo continuo, innovación, creatividad, visión estratégica y renovación continua para sobrevivir en un modelo de libre comercio, mercados abiertos, privatización. Los atributos requeridos para un desempeño efectivo se convierten en conocimientos, habilidades y actitudes que los miembros de la organización deben exhibir y son reconocidos como capacidades laborales.

Las empresas del siglo XXI utilizan diferentes métodos para resolver áreas comerciales difíciles, algunos de estos métodos se desarrollaron en el siglo pasado, sin embargo, su comprensión y aplicación se han vuelto más poderosas en este siglo.

Los nuevos métodos de gestión se basan en el proceso administrativo y en teorías que los preceden, los combinan y se adaptan a diversas situaciones para producir estrategias innovadoras que promuevan la creación de empresas, la competencia y el cuidado del medio ambiente.

EVALUACIÓN DIAGNOSTICA

INSTRUCCIONES. Contesta las siguientes preguntas.

1. Escribe la diferencia entre el emprendedor y el administrador.
2. Realiza un cuadro comparativo de sus características.

3.1 PROCESO ADMINISTRATIVO

¿Qué es el proceso administrativo?

Proceso. Es el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad.

Proceso Administrativo. Es el conjunto de fases y etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración.

El proceso administrativo es la herramienta que se aplica en las organizaciones para el logro de sus objetivos y la satisfacción de sus necesidades lucrativas y sociales.

Si los administradores o gerentes de una organización realizan debidamente su trabajo a través de una eficiente y eficaz gestión es mucho más probable que la organización alcance sus metas, por lo tanto, se puede decir que el desempeño de los gerentes o administradores se puede medir de acuerdo con el grado en que éstos cumplan con el proceso administrativo.

3.1.1 Etapas del Proceso Administrativo

El proceso administrativo consta de 4 etapas (planeación, organización, dirección y control) y es importante recordar que este proceso es un ciclo el cual se actualiza en cada etapa de un proyecto.



Imagen. El proceso administrativo. <https://www.gestiopolis.com/wp-content/uploads/2003/03/que-es-proceso-administrativo.jpg>



3.1.1 ETAPAS DE LA ADMINISTRACION

PLANEACION

Es una herramienta para administrar las relaciones y actividades para un corto, mediano y largo plazo.

Ventajas de la Planeación:

- Define el rumbo de la organización de tal forma que todos los esfuerzos y recursos se dirijan hacia su consecución.
- Establece alternativas para hacer frente a las contingencias que se pueden presentar en el futuro.
- Reduce al mínimo las amenazas, se aprovechan las oportunidades del entorno y las debilidades se convierten en fortalezas
- Establece la base para efectuar el control.

ORGANIZACIÓN

La etapa de organización permite un uso equilibrado de los recursos cuyo fin es establecer una relación entre el trabajo y el personal que lo debe ejecutar. Es un proceso en donde se determina qué es lo que debe hacerse para lograr una finalidad establecida o planeada, dividiendo y coordinando las actividades y suministrando los recursos.

El propósito de la organización es simplificar el trabajo y coordinar y optimizar funciones y recursos. En otras palabras:

- ❖ Reduce los costos e incrementa la productividad.
- ❖ Reduce o elimina la duplicidad.
- ❖ Establece la arquitectura de la empresa.
- ❖ Simplifica el Trabajo

Análisis de los factores internos y externos de la organización.

El diagnóstico analiza la situación interna y externa de la organización con relación al cumplimiento de objetivos, identificar y prever cambios en el mercado actual y futuro, que pueden ser positivos o negativos.

En este proceso se utiliza entre otras herramientas la matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). Los elementos internos son las fuerzas (F) generadas y propias de la institución, y a su vez las debilidades (D) que por razones naturales cualquier organización tiene o se generan debido al avance tecnológico y de administración de las demás empresas.



TIPOS DE ORGANIZACION

Organización Informal. Emerge espontáneamente y naturalmente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal, y a partir de las relaciones interpersonales. La organización informal surge a partir de las relaciones de amistad entre las personas y grupos informales que no figuran en el organigrama ni en otro documento formal de la organización.

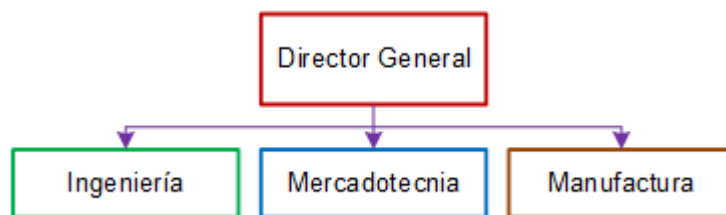
NIVELES JERARQUICOS DE LA ORGANIZACIÓN.



Enfoques de departamentalización

Enfoque funcional

Organigrama Funcional

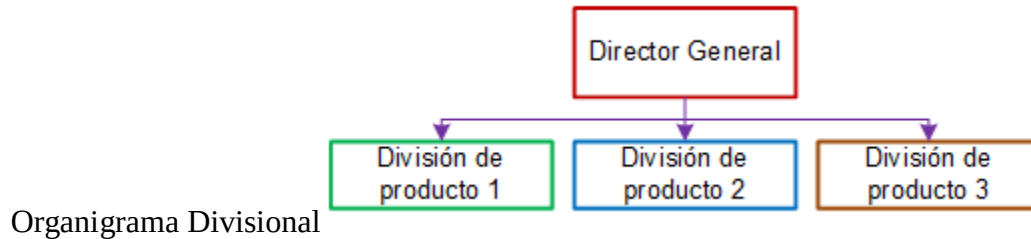


Fuente: Richard L. Daft. Teoría y Diseño

Organizacional.

Las personas se agrupan en departamentos por habilidades semejantes y actitudes comunes de trabajo; por ejemplo, departamento de contabilidad, compras, ingeniería o finanzas.

Enfoque divisional

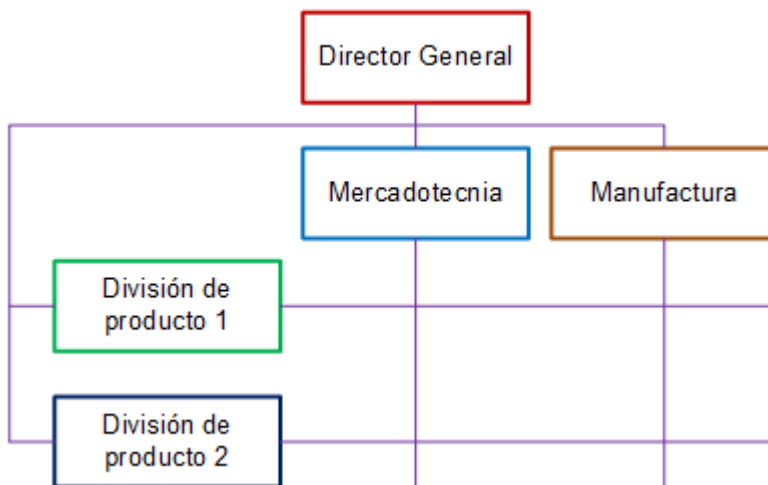


Fuente: Richard L. Daft. Teoría y Diseño Organizacional.

Los departamentos se agrupan en divisiones separadas y autosuficientes basada en un producto, proyecto, programa o región geográfica común. Se basa en diversas habilidades conjuntas y no en habilidades semejantes.

Enfoque matricial

Organigrama matricial



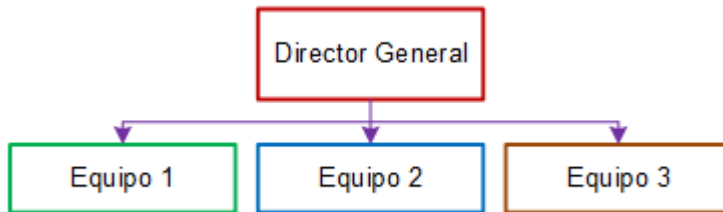
Fuente: Richard L. Daft. Teoría y Diseño Organizacional.

Se implementan simultáneamente las cadenas jerárquicas funcional y divisional, y se suponen entre sí en los mismos departamentos. Las personas se subordinan a dos jefes.

El enfoque matricial es la combinación de la departamentalización funcional y divisional en la misma estructura organizacional.

Enfoque de equipos

Organigrama de equipos

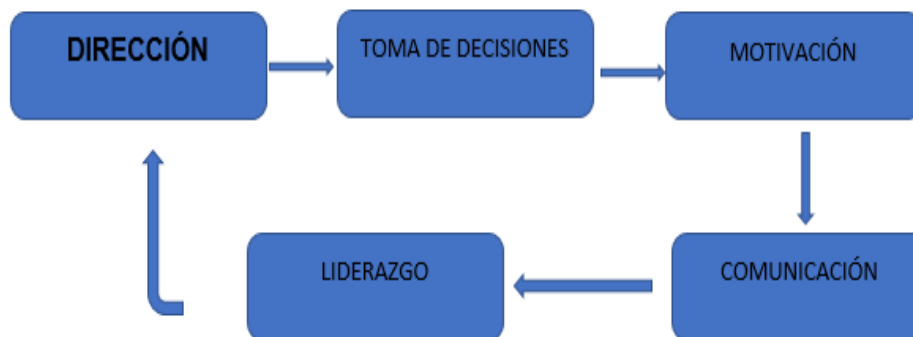


Fuente: Richard L. Daft. Teoría y Diseño Organizacional.

Una de las más fuertes tendencias de la administración ha sido el esfuerzo de muchas organizaciones respecto a los conceptos de equipo. La cadena jerárquica vertical siempre fue un poderoso medio de control, pero tiene el inconveniente de transferir todas las decisiones hacia la alta dirección, lo cual provoca demora y la consiguiente concentración de la responsabilidad en la cúpula de la jerarquía.

DIRECCIÓN

La dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos. Consiste en realizar actividades mediante la aplicación de energía física, intelectual e interpersonal para ofrecer productos, servicios e ideas.



Toma de Decisiones.

La toma de decisiones es el proceso sistemático y racional a través del cual se selecciona, entre varias alternativas, el curso de acción óptimo.



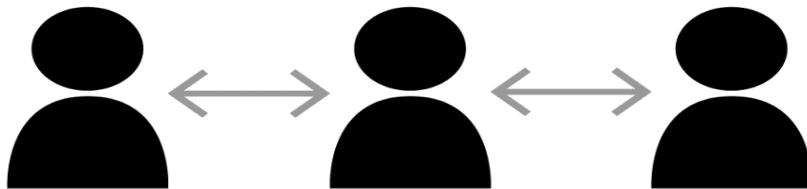
La comunicación se clasifica en:

a) **Vertical.** Cuando fluye de un nivel administrativo superior a uno inferior, o viceversa: quejas, reportes, sugerencias, órdenes, instrucciones.



Esta foto de Autor desconocido está bajo licencia [CC BY-SA-NC](#)

b) **Horizontal.** Cuando se presenta en niveles jerárquicos semejantes: correspondencia interna, memoranda, circulares, juntas, etcétera.



Esta foto de Autor desconocido está bajo licencia [CC BY](#)

c) **Verbal.** Cuando se transmite oralmente



d) **Escrita.** Cuando se difunde mediante material escrito o gráfico.



Esta foto de Autor desconocido está bajo licencia [CC BY-SA](#)

e) **Formal.** Cuando surge de la estructura y procesos de la empresa.



Esta foto de Autor desconocido está bajo licencia [CC BY](#)

f) **Informal.** Cuando se origina en la relación personal de los miembros de la organización.



Esta foto de Autor desconocido está bajo licencia [CC BY](#)

CONTROL

Es la actividad de seguimiento encaminada a corregir las desviaciones que puedan darse respecto a los objetivos.

El control se ejerce con referencia a los planes, mediante:

La comparación regular y sistemática de las previsiones.

Las consiguientes realizaciones.

La valoración de las desviaciones habidas respecto de los objetivos.

CONTROL				
ETAPAS CONCEPTO	IMPORTANCIA	ETAPAS PROCESO	PRINCIPIO	TÉCNICAS PREGUNTA
CONTROL •Establecimiento de los estándares para evaluar los resultados obtenidos, con el objeto de comparar, corregir desviaciones, prevenirlas y mejorarlas continuamente	• Sirve para comprobar la efectividad de la gestión • Promueve el aseguramiento de la calidad • Protege los activos de la empresa • Establece las medidas para prevenir errores, reducir costos y tiempo	• Establecimiento de estándares • Medición • Corrección	• De la función controlada • De las desviaciones • Autocontrol • Excepción	• Sistemas de información • Gráficas y diagramas • Estudio de métodos • Indicadores • Control interno • Métodos cuantitativos ¿Cómo se ha hecho?

RECUPERACION DEL APRENDIZAJE. EL PROCESO ADMINISTRATIVO

Objetivo: Identificar los conceptos fundamentales y las etapas del proceso administrativo.

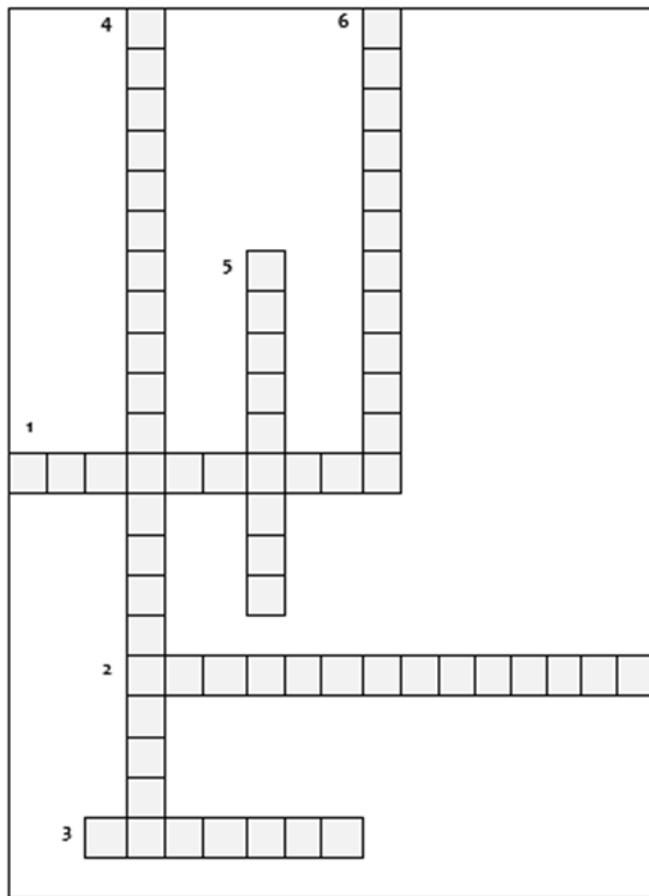
Instrucciones: Realiza el siguiente crucigrama sobre el proceso administrativo.

HORIZONTALES

1. Es la etapa del proceso administrativo que define los objetivos del proyecto.
2. La ____ involucra distintos tipos de recursos disponibles de una empresa para hacer sus actividades eficientes.
3. Es la etapa del proceso administrativo que utiliza indicadores de medición para comparar los resultados de las etapas de un proyecto.

VERTICALES

4. El ____ es una herramienta que utilizan las empresas para lograr los objetivos de sus proyectos y la satisfacción de sus necesidades.
5. Es la etapa del proceso administrativo que supervisa el desempeño de las tareas
6. Es la etapa del proceso administrativo en la que los administradores o gerentes asignan jerarquías y responsabilidades para el cumplimiento de las tareas a realizar.



3.2 Plan de Negocios

3.2.1 ¿Qué es un Modelo de Negocio?

También se le llama diseño de negocio o diseño empresarial.
Es el mecanismo por el cual un negocio busca generar ingresos y beneficios
Es un resumen de cómo una compañía planifica servir a sus clientes.
Implica tanto el concepto de estrategia y su implementación



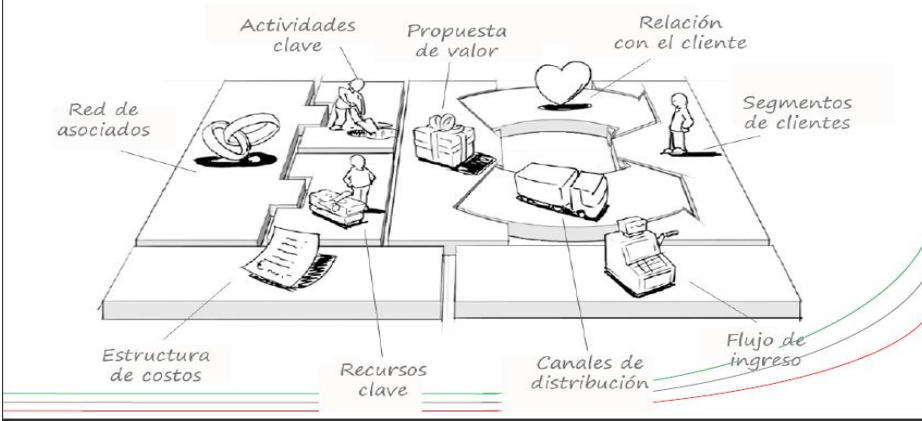
3.2.3 ¿Qué es el Modelo de Negocio Canvas?



- Es un instrumento que facilita comprender y trabajar con el modelo de negocio desde un punto de vista integrado que entiende a la empresa como un todo.
- El método permite “mirar desde arriba” a la empresa actual y poder visualizar nuevas formas de entregar valor, generar nuevos productos, nuevas formas de relacionarse con los clientes etc. Decidiendo donde cambiar o mejorar.
- Punto de partida para generar nuevos escenarios y modelos de negocio.
- Responde a las 4 grandes preguntas del emprendedor: el Qué, el Cómo, el Quién y el Cuánto.
- Es una forma rápida de descubrir cómo creo, cómo entrego y cómo capturo Valor.
- Sirve de herramienta de diagnóstico de cómo está la empresa hoy y como puede mejorarla.
- Nos obliga a definir la verdadera Propuesta de Valor para el cliente.

3.2.4 Elementos del modelo canvas

3.2.5 Segmentos de clientes.



Nuestros clientes son la base de nuestro modelo de negocio, así que deberíamos conocerlos perfectamente:

- ¿A quién nos dirigimos?
- ¿Qué segmentos consideramos?
- ¿Cuáles son nuestros segmentos de clientes más importantes?
- ¿Nos dirigimos hacia el gran público, el mercado de masas o a un nicho muy concreto?

- ¿Hay varios segmentos de clientes interrelacionados?

3.2.6 Propuesta de valor

La propuesta de valor habla del problema que solucionamos para el cliente y cómo le damos respuesta con los productos o servicios de nuestra empresa.

- ¿Qué valor estamos ofreciendo a los clientes?
- ¿Qué problemas solucionamos?
- ¿Qué necesidad satisfacemos?
- ¿Qué beneficios aporta?



También habla de nuestra estrategia competitiva: Características, novedad, desempeño, personalización, "Getting the job done", diseño, marca/estatus, precio, reducción de costos, reducción de riesgos, accesibilidad, conveniencia/usabilidad, etc.



3.2.7 Canales de distribución y comunicaciones

Fases de los canales:

1. Conciencia. ¿Cómo crear conciencia acerca de los productos y/o servicios de nuestra empresa?
2. Evaluación. ¿Cómo ayudamos a los clientes a evaluar la propuesta de valor de nuestra empresa?
3. Compra. ¿Cómo permitimos a los clientes comprarnos un producto y/o servicio específico?
4. Entrega. ¿Cómo entregamos la propuesta de valor a los clientes?
5. Post-Venta. ¿Cómo proveemos soporte post-venta a los clientes?

3.2.8 Relación con el cliente

Un aspecto crítico y uno de los más complejos de tangibilizar:

¿Qué relación mantendremos con nuestros clientes?

¿Qué va a inspirar nuestra marca en ellos? Hablamos además de percepciones, por lo que el diseño de servicios es una metodología a considerar.

¿Qué tipo de relaciones esperan los clientes que se establezcan y se mantengan con ellos?

¿Qué relaciones hemos establecido?

¿Cómo se integran en el resto del modelo de negocio?

¿Qué tan costosas son?

Ejemplos: Asistencia personal, auto-servicio, servicios automatizados, comunidades, co-creación.



3.2.9 Fuentes de ingreso Venta de artículo, cuota de uso, suscripción, arrendamiento, licenciamiento, comisiones, publicidad, freemium (servicios gratuitos + servicios extendidos o premium), etc. Los precios deben considerar las características del producto, el segmento de clientes, volumen, lista de precios, precios dinámicos, negociaciones, subastas, etc.

¿Qué valor están dispuestos a pagar los clientes por dicha solución?

¿Mediante qué formas de pago?

¿Cómo prefieren pagar?

¿Qué margen de ganancia se obtendrá de cada fuente de ingreso?

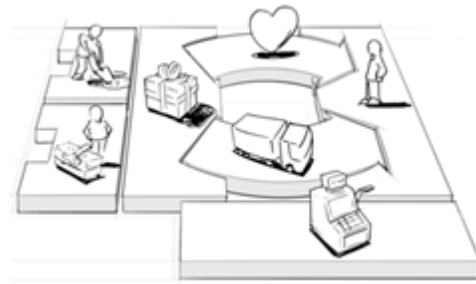
3.2.10 Recursos clave

En éste apartado se describen los principales recursos necesarios, así como tipo, cantidad e intensidad.

¿Qué recursos clave requieren la propuesta de valor, los canales de distribución, las relaciones con el cliente, las fuentes de ingresos?

Tipos de recursos:

- Físicos
- Intelectuales (marcas, patentes, derechos de autor, datos confidenciales)
- Humanos
- Financieros



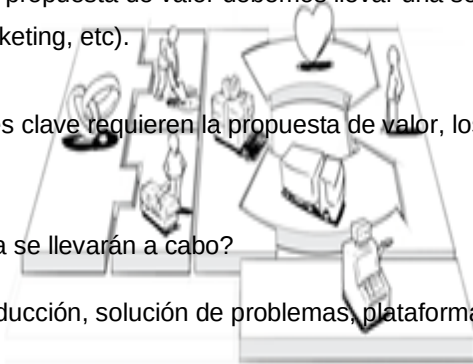
3.2.11 Actividades clave

Para entregar la propuesta de valor debemos llevar una serie de actividades clave internas (típicamente abarcan los procesos de producción, marketing, etc).

¿Qué actividades clave requieren la propuesta de valor, los canales de distribución, las relaciones con el cliente, las fuentes de ingresos?

¿De qué manera se llevarán a cabo?

Categorías: Producción, solución de problemas, plataforma/trabajo en red, etc.



3.2.13 Alianzas clave

En éste apartado se definen las alianzas necesarias para ejecutar nuestro modelo nuestra de negocio con garantías, que complementen nuestras capacidades y potencien propuesta de valor, optimizando de esa forma los recursos consumidos y reduciendo la incertidumbre.

¿Quiénes son nuestros socios clave?

¿Quiénes son nuestros proveedores clave?

¿Cuáles recursos clave adquirimos de los socios?

¿Cuáles actividades clave realizarán los socios? (outsourcing)

¿Con quién tendríamos que tener alianzas estratégicas?

Motivos para hacer alianzas: optimización y economía, reducción de riesgo e incertidumbre, adquisición de recursos y/o actividades específicos.



3.2.14 Estructura de costos

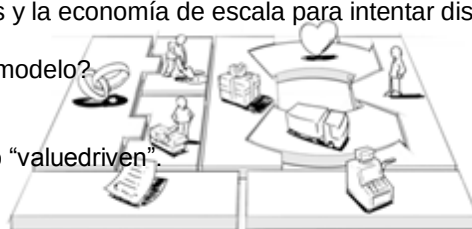
Se trata de conocer y optimizar los costos fijos, costos variables y la economía de escala para intentar diseñar un modelo de negocio escalable.

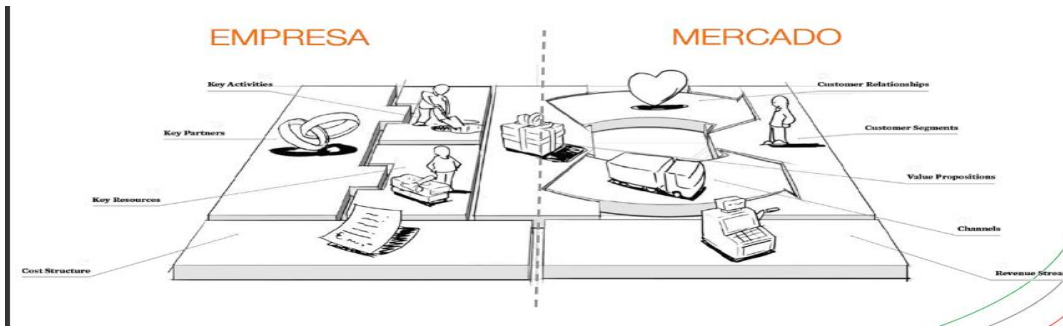
¿Cuáles son los costos más importantes inherentes in nuestro modelo?

¿Cuáles son los recursos clave más costosos?

¿Cuáles son las actividades clave más costosas?

Hay considerar si la empresa se administra como “costdriven” o “valuedriven”.





VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL MODELO CANVAS

VENTAJAS:

- Ayuda al pensamiento estratégico, ya que nos ofrece una visión a alto nivel del modelo de negocio.
- Permite entender las interrelaciones entre los distintos

elementos del modelo, clave para valorar en escenarios ¿y si...? el impacto de cada cambio.

- Se integra muy bien con otras herramientas de la nueva administración, como las que provienen de la estrategia de los océanos azules, mapas de empatía, etc.

DESVENTAJAS:

- Excesivamente poco concreto, no es de cuando para pensamiento más operativo (es decir, no nos sirve para todo como algunos creen).
- No muestra a todos los actores clave, ni sus relaciones entre ellos (el modelo de operaciones).



GUÍA PARA ELABORAR UN PLAN DE NEGOCIOS.

1.- ¿Qué es un plan de negocios?

Un plan de negocios es un documento imprescindible de consulta para potenciales inversionistas y para el propio emprendedor, ¿así como para proyectos de exportación; ya que ayuda a entender y estructurar mejor el negocio con la finalidad de establecer posteriormente una sólida relación mercantil.

Dicho plan de negocios es la carta de presentación del empresario, dado que los inversionistas y socios se basan en él para evaluar los proyectos que reciben y decidir la factibilidad de la inversión.

Muchos proyectos valiosos han sido descartados por los inversionistas porque no cuentan con información clara y precisa para evaluar la idea o negocio. Por ello, para que un plan de negocios se transforme en una poderosa herramienta de venta de ideas, es muy importante formular una buena estrategia que ilustre claramente las características del proyecto, e incluya un análisis completo y riguroso, tanto cualitativo como cuantitativo. Debe ser atractivo y a su vez realista.

Un plan de negocios deberá contener como mínimo las siguientes secciones:

- I. Portada
- II. Tabla de contenido
- III. Resumen ejecutivo
- IV. Análisis FODA
- V. Descripción de la empresa
- VI. Análisis de mercado
- VII. Operaciones
- VIII. Organización y dirección
- IX. Análisis financiero
- X. Anexos

2.1 Portada

La portada deberá ser titulada “Plan de Negocios”, “Propuesta Comercial”, o “Propuesta Financiera.” Debe identificar al negocio y al o los directores, además de incluir forma e información para contacto posterior (dirección postal, teléfono y número de fax, así como correo electrónico)

2.2 Tabla de contenido

Todo plan de negocios deberá llevar una tabla de contenido o índice donde se indiquen los temas incluidos en el plan. No olvide numerar todas las páginas e incluir los números de página en el índice para permitir que el lector regrese fácilmente a las partes de su interés.

2.3 Resumen ejecutivo

Es un breve análisis de los aspectos más importantes de un proyecto, que se ubica delante de la presentación. Es lo primero que lee el receptor del proyecto, y quizás, por falta de tiempo, lo único.

Debe describir en pocas palabras el producto o servicio, el mercado, la empresa, los factores de éxito del proyecto, los resultados esperados, las necesidades de financiamiento y las conclusiones generales.

El objetivo del resumen ejecutivo es captar la atención del lector y facilitar la comprensión de la información que el plan contiene, por lo que se debe prestar especial atención a su redacción y presentación.

El resumen ejecutivo debe ser una breve orientación y debe invitar al ejecutivo bancario o inversionista a leer el resto del documento.

Algunos consejos útiles cuando redacte el resumen ejecutivo son:

- Identifique que tipo de negocio es (fabrica, tienda, taller, oficina, etc.), así como la estructura legal (propietario único, corporación, etc.).
- Enliste a las personas envueltas en el negocio.
- Especifique cuánto dinero exactamente necesita, y en que será usado dicho dinero (equipo, inventario, capital de trabajo, etc.)
- Mencione cuánto dinero está usted inyectando al proyecto (usualmente se pide que la contribución sea de 20-25% en los negocios nuevos).
- Incluya una o dos razones por las cuales se piensa que este negocio va a salir adelante (por ejemplo: los dueños tienen 4 años de experiencia en manejo y dirección en esta industria y la tienda estará localizada en un centro comercial donde acuden cientos de posibles compradores.)

Si bien se ubica al comienzo del plan, es conveniente realizarlo al final, después de haber analizado todos los puntos. Su extensión es clave: no más de tres páginas, preferentemente sólo una.

2.4 Análisis FODA

El Análisis FODA o Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas es una herramienta que se utiliza para conocer la situación presente de una empresa, identifica las amenazas y oportunidades que surgen del ambiente y determinar las fortalezas y debilidades internas de la organización.

Las amenazas y oportunidades se identifican en el exterior de la organización, esto implica analizar:

- Los principales competidores y la posición competitiva que ocupa la empresa.
- Las tendencias del mercado.
- El impacto de la globalización, los competidores internacionales que ingresan al mercado local y las importaciones y exportaciones.
- Los factores macroeconómicos sociales, gubernamentales, legales y tecnológicos que afectan al sector.

Las fortalezas y debilidades se identifican en la estructura interna de la organización que deben evaluarse son:

- Calidad y cantidad de los recursos con que cuenta la empresa.
- Eficiencia e innovación en las acciones y los procedimientos.
- Capacidad de satisfacer al cliente.

El propósito fundamental de este análisis es potenciar las fortalezas de la organización para:

- Aprovechar oportunidades.
- Contrarrestar amenazas.
- Corregir debilidades.
- Maximizar las fortalezas.

2.5 Descripción de la empresa

Contiene la información básica del contexto y el concepto del negocio. Debe explicar qué es la empresa y qué hace. Debe incluir la historia sobre como llegó al punto o posición en que se encuentra hoy en día y hacia dónde intenta ir en el futuro.

Esta sección deberá dividirse en dos, la primera deberá contener la información sobre la empresa y la segunda la información sobre el producto.

Información sobre la empresa

Esta sección debe comenzar con la misión de la empresa, una descripción en uno o dos enunciados del objetivo del negocio y el (los) mercado(s) objetivo. Otros puntos a cubrir son los siguientes:

- Señale los datos generales de la empresa como el nombre de la empresa, la dirección, teléfono, mail, etc.
- Presente una breve historia de la compañía, explicando cuando y como empezó su negocio. Es importante que incluya datos históricos de ventas, ganancias, unidades producidas y vendidas, número de empleados y otros hechos importantes del negocio.



- Describir claramente de que se trata su negocio, que tipo de negocio es, por ejemplo, si es mayoreo, menudeo, manufactura o servicios, etc.
- Explique cuál es la estructura legal de la empresa (Sociedad Anónima, Sociedad de Responsabilidad Limitada, etc.)
- Señale quiénes son los propietarios de la empresa y qué experiencia que tienen.
- Describa los patrones de crecimiento del negocio a través del tiempo.
- Mencione sus planes a futuro

Descripción del producto o servicio

Es una de las partes más importantes de su plan de negocios. En este apartado tendrá la oportunidad de explicar claramente su producto o servicio, identificar sus características y beneficios, describir las necesidades que satisfacen y los problemas que solucionan.

Entre los aspectos a desarrollar están:

- Explique su producto, qué es, que hace, sus características y beneficios.
- Describa su tamaño, forma, color, costo, diseño, calidad, capacidades, duración, tecnología y patentes.
- Explique todo lo relacionado con la producción, transportación, almacenaje y distribución del producto o con la prestación del servicio.
- Señale los materiales requeridos y el tipo de trabajo que necesita,
- Indique cuales son los proveedores que necesita y la relación que mantiene con ellos.
- Señale cuales son las necesidades del mercado que cubre o va a cubrir.
- Defina la posición en el mercado del (los) producto(s) ó servicio(s) y cuáles son los beneficios para los clientes.
- Señale las ventajas comparativas y competitivas de su producto respecto a los de la competencia.

2.6 Análisis de mercado

El análisis de mercado es un estudio que tiene como propósito demostrar la posibilidad real de participación de un producto o servicio en un mercado determinado.

El análisis de mercado busca primordialmente:

- Definir el tamaño total del mercado.
- Estimar el volumen o cantidad que se comercializará del bien o servicio.
- Definir el segmento de mercado al cual se va enfocar la empresa.

- Identificar la competencia tanto directa como indirecta.

Debido a lo anterior se debe realizar un estudio del entorno a nivel macro y micro. Entendiendo por macro a todas las fuerzas y actores externos a la empresa; y por micro entorno a todos los participantes en la cadena de valor directamente asociados a la empresa: clientes, proveedores, competidores e intermediarios.

El análisis de mercado utiliza números y datos de fuentes independientes para comprobar que hay un mercado viable y su potencial de crecimiento. Para conocer esta información lo más recomendable es realizar un estudio o investigación de mercados.

La investigación de mercado se utiliza para conocer la oferta (cuáles son las empresas o negocios similares y qué beneficios ofrecen) y para conocer la demanda (quiénes son los consumidores y qué quieren). Aunque de manera usual no se requiere de una investigación de mercados cara y sofisticada. Sin embargo, un análisis a fondo de su nicho de mercado es vital para que el negocio salga adelante.

Con la investigación de mercados se puede llegar a conclusiones para la toma de decisiones; por ejemplo si algún producto o servicio no se encuentra disponible en su área y podría ser debido a que existe una falta de demanda. O si la demanda está siendo satisfecha en alguna otra comunidad cercana, por lo cual podría requerir un gasto elevado en publicidad para poder traer a los clientes a que compren en su establecimiento.

Una de las principales fuentes hoy en día para obtener información es Internet, ya que puede encontrar desde datos estadísticos hasta investigaciones de mercado completas las cuales están disponibles de forma gratuita.

Otra fuente de información es el observar a la competencia a fin de obtener información sobre sus proveedores, materias primas y asociaciones comerciales. Hable con la mayor cantidad posible de personas dentro de su grupo específico de clientes. Realice encuestas, descubra lo que les gusta y lo que les disgusta, lo que quieren y lo que desean.

El análisis del mercado debe contener información y datos de los siguientes temas principales:

- Perfil de mercado.
- Competencia.
- Plan de marketing.

Perfil de mercado

Esta sección de su plan debe demostrar que usted tiene conocimientos claros y entiende cómo se desarrolla el mercado en el cual pretende comercializar su producto o servicio.

Esta sección debe contener se debe responder a las siguientes preguntas:

1. ¿Quiénes son exactamente sus clientes?

- Describa sus características tales como: edad, sexo, profesión, ingreso, lugar geográfico e intereses, etc.

2. ¿Cuál es el tamaño actual de su mercado expresado en dinero?

- ¿Demográficamente? ¿Por área geográfica? (Podría ser bueno incluir un mapa del área de influencia.)
- ¿Qué porcentaje del mercado espera usted capturar?
- ¿Cómo piensa mantener su participación en el mercado o incrementarla?
- ¿Cuál es el potencial de crecimiento de su mercado?
- ¿Qué factores podrían influir en el crecimiento o reducción del tamaño del mercado (incluyendo tendencias nacionales, estatales o internacionales)?
- ¿Qué impacto tendrá esto en su participación o en el volumen?

Competencia

Esta sección debe revelar cómo los productos y servicios de la empresa van a encajar o lidiar con el ambiente competitivo del mercado.

Algunas de preguntas importantes que debes contestar para poder formular esta sección son:

1. ¿Quiénes son sus competidores tanto directos como indirectos? (Por ejemplo, un boliche puede tener como competidor indirecto a un cine o alguna otra forma de recreación.)
2. ¿En qué se diferencia usted de la competencia?
 - ¿En precio?
 - ¿En servicios al cliente?
 - ¿En variedad o especialidad?
 - ¿Por la localización?
3. ¿Cuáles son sus fortalezas?
 - ¿Qué cosas no hacen ellos bien?
 - ¿Qué cosas hacen usted mejor que ellos?
4. ¿Qué es lo que usted ha aprendido al observar su operación?
 - ¿Cómo puede usted utilizar este conocimiento para mejorar su negocio?

Plan de marketing

Todo buen plan de negocios debe contener un apartado donde se contemple un plan de marketing. El Plan de marketing es la instrumentación de la estrategia de marketing. Sólo tiene sentido si previamente han sido definidos el posicionamiento de la empresa y el target o segmento al que apunta.

Una vez explicitadas las decisiones estratégicas, el plan de marketing debe producir respuestas convincentes a tres variables fundamentales:



- **Precio**

¿A qué precio se va a ofrecer el producto/servicio y cuánto influye el precio en la decisión de compra de los potenciales clientes?

¿Cuál será su política de precios para obtener una ganancia justa pero al mismo tiempo mantenerse competitivo?

¿Puede usted agregar valor sin incrementar el costo siendo especialmente atento y cordial con los clientes?

- **Distribución**

¿Cómo y en qué lugar se va a vender el producto/servicio?

¿Está usted buscando vender volumen en un mercado de autoservicio? ¿Cómo puede usted expandir su mercado?

Comunicación

¿De qué manera se va a comunicar el producto/servicio de modo tal que los clientes potenciales se enteren de su existencia y deseen comprarlo?

¿Cómo piensa atraer y mantener a sus clientes?

¿Cómo anunciará o publicitará el negocio? (No olvide la publicidad y las relaciones públicas de bajo costo o incluso las que no tienen costo alguno)

2.7 Operaciones

En esta sección del plan de negocios se debe definir y especificar las operaciones así como el equipamiento necesario para generar y entregar su producto servicio.

Algunos de los recursos que se deben considerar para la implementación del proyecto son las instalaciones, maquinaria y equipo, instrumentación, insumos, capital humano etc.

Para un proyecto de empresa o de producto que requiera instalaciones productivas, el plan de negocios deberá describir el modo en que éstas se obtendrán y cómo será reclutado el personal de producción. Un flujo o diagrama de proceso puede ayudar al lector del plan a comprender la forma en que se operará.

Uno de los factores más decisivos para el éxito de la estrategia de producción es la administración de los tiempos. Es necesario coordinar los tiempos de producción para adecuarse a la demanda.

Para ello se hace imprescindible una programación de atrás para adelante, esto significa que la proyección de las ventas gobierna sobre el proceso de producción y determine las cantidades a producir, los insumos a comprar y los productos terminados a almacenar.

Es importante que esta sección contenga un análisis de los proveedores de insumos para la producción. Seguramente la calidad de los productos será un factor de éxito del negocio y dependerá en gran medida de la calidad de los insumos.

Esta sección debe de armarse dando respuesta a cuatro principales temas:

Ubicación

- ¿Dónde estará ubicado su negocio?
- ¿Cuáles son sus requerimientos de espacio y equipo?
- ¿Qué tipo de espacio es, oficina, industria, o una combinación de ambas?

- ¿Existe alguna ventaja en su localización acceso fácil, bajo costo, cerca de tiendas que atraigan a los mismos clientes, mano de obra accesible, etc)?
- ¿Cuenta con un bosquejo (layout) de las instalaciones?
- ¿Tiene considerado el espacio para futuras ampliaciones y mejoras?

Equipamiento

- ¿Qué equipamiento necesitará?
- ¿Cuánto cuesta?
- ¿Se requerirá alguna inversión en un local / planta o maquinaria especial?
- ¿Se comprará el equipo o se alquilará?
- ¿Quiénes serán los proveedores del equipo?

Personal

- ¿Cuántos empleados necesitará y cuantos turnos manejarán?
- ¿Qué perfiles y habilidades necesitará de los trabajadores?
- ¿Qué salarios se pagarán en los distintos niveles (Recuerde agregar un porcentaje para pagar los impuestos de nómina, de desempleo, seguro de compensación a los trabajadores, y demás deducciones)?
- ¿Qué criterios y políticas se usarán para la contratación de personal?

Procesos de manufactura y servicios

- ¿Cuenta con el flujo del proceso en donde se explique el proceso de fabricación o atención?
- ¿Cuáles son sus tiempos de producción?
- ¿Cómo medirá, controlará y mejorará la calidad?
- ¿Cuál es el horario de operación?
- ¿Dónde obtendrá y almacenará las materias primas?
- ¿Cómo serán los procesos de compra?
- ¿Dónde se almacenarán los productos terminados?
- ¿Cómo manejará el control de inventarios?
- ¿Cómo se distribuirán los productos terminados o los servicios?

- ¿Necesitará contratar alguna póliza de seguro para su negocio o planta?

2.8 Organización y dirección

En esta parte del plan de negocios se debe describir la estructura organizacional y a los miembros clave del equipo directivo. Es necesario demostrar con claridad que cada persona del equipo es la más adecuada para las funciones que estarán a su cargo.

Este es uno de los factores más importantes del proyecto, si consideramos que se atribuyen las causas de cierre del setenta y cinco por ciento de los negocios a la falta de un buen manejo y dirección.

Además de que en algunos casos, como el de Instituciones de Capital de Riesgo, solo leerán el resto del proyecto si existe un equipo gerencial fuerte y especializado. Esto es esencial cuando se busca cantidades fuertes de dinero.

Es conveniente limitar la presentación a un equipo de tres a seis personas, que serán responsables de las operaciones que tendrán mayor influencia en el éxito del negocio.

Se debe explicar quién está involucrado, incluyendo un párrafo sobre cada individuo del equipo gerencial, listando su formación, acreditaciones y experiencia relevante. Además, en algunos casos es conveniente incluir otros mentores o miembros no ejecutivos del equipo, así como consultores o servicios de otras organizaciones, desde contadores hasta abogados.

Para cada una de las personas miembros del equipo gerencial se debe especificar lo siguiente:

- Título de la posición:

Describir los deberes y responsabilidades de cada posición, tareas, a quienes supervisarán y de quien dependerán.

- Experiencia

Señalar las empresas donde han laborado, que funciones tenían y cuánto tiempo las desarrollaron, así como los trabajos previos que hayan tenido en la industria o comercio en puestos similares.

- Logros

Éxitos en trabajos previos, equipos que integraron, proyectos que concretaron, responsabilidades en proyectos fuertes e importantes, etc.

- Educación

Breve descripción de la educación universitaria y posgrado.

Para cualquier proyecto se debe mostrar que se cuenta con un equipo con las habilidades necesarias para lograr el éxito.

Algunas de las preguntas que debes formularte para desarrollar este punto son:

- ¿Quién estará a cargo de la operación?
- ¿Qué habilidades se requieren?
- ¿Qué experiencia tiene el dueño, gerente, u otras personas clave? (Haga notar la escolaridad relevante y la experiencia)

- ¿Se requiere de experiencia externa y de ser así, está disponible? (Legal, contable, de seguros, mercadeo, personal, etc.)
- ¿Cuál es la estructura de la organización?
- ¿Quién le da cuentas a quién?

2.9 Análisis financiero.

El desarrollo del análisis financiero tiene como objetivos principales el conocer la inversión o financiamiento necesario para el negocio, determinar los ingresos esperados, la tasa interna de rendimiento y de retorno de la inversión, así como el tiempo requerido para alcanzar el punto de equilibrio.

Esta es la sección del plan que obtendrá la máxima atención de sus inversionistas. Todas las ideas, conceptos y estrategias expuestos confluyen en un estado financiero y sus proyecciones. Nada interesa más a un inversionista como el saber qué se hará con el dinero y cuando vera ganancias del negocio.

El análisis financiero y las proyecciones deben seguir las normas de contabilidad generalmente aceptadas, ya que los inversionistas están familiarizados con dichas normas y esperan verlas reflejadas en el análisis financiero de su plan de negocios. Así que no trate de inventar su propio método y forma de presentación de los estados financieros. Los reportes financieros que debe presentar son los siguientes:

- Estado de Pérdidas y Ganancias (Estado de Resultados)

Esta es una declaración de la posición actual de la empresa en términos de los productos, rendimientos, ingresos, rentas, utilidades, ganancias, costos, gastos y pérdidas correspondientes a un periodo determinado, con objeto de computar la utilidad neta o la pérdida líquida obtenida durante dicho periodo

- Estado de Flujo de Efectivo

Este documento muestra las salidas y entradas en efectivo que se darán en una empresa durante un periodo determinado, para detectar el monto y duración de los faltantes o sobrantes de efectivo. Se recomienda realizarlo para los primeros 12 o 18 meses de manera mensual detallada.

- Estado de Hoja de Balanza (Balance General)

Es un documento contable que refleja la situación financiera de la empresa, a una fecha determinada y que permite efectuar un análisis comparativo de la misma; incluye el activo, el pasivo y el capital contable.

- Análisis del punto de equilibrio

Este análisis muestra el volumen de ventas, en unidades físicas y monetarias, que se deben generar para cubrir los gastos fijos y variables. A partir del punto de equilibrio, su proyecto comenzará a ser rentable. Se recomienda presentar la información en gráficos.

Estos cuatro reportes interactúan para proveer una visión total del proyecto y sus dimensiones financieras.

Para proyectos y empresas comenzando, la mejor manera de analizar el proyecto es “jugando” con las principales variables del mismo para entender claramente cómo interactúan y su efecto en las ganancias. Estas variables son:

- Costos Fijos

Los costos principales que se incurrirán sin importar el volumen de ventas, tales como recursos humanos, consumibles de oficina, seguros, contabilidad externa, etc.

- Costos Variables

Estos son los costos directamente relacionados con volúmenes de ventas, por ejemplo en el caso de producir una computadora, cada computadora tendrá un costo de producción y si vende 10 computadoras, tendrá que pagar 10 tantos de producción.

- Precio de Ventas

Es el precio al que esperas vender su producto.

- Volumen de Venta

Es el número de unidades que piensa poder vender o requeridos para cubrir sus costos.

Tiene que asegurarse de que las cantidades de recursos que solicita son viables y que pueden generar un buen retorno de ganancia al inversionista. Necesita revisar múltiples veces sus proyecciones, regresando y adelantándose hasta que esté de acuerdo con las implicaciones financieras y del financiamiento.

El dinero en efectivo es la sangre que le permite a un negocio sobrevivir. El ritmo al que su negocio consume dinero será la base para determinar sus requerimientos adicionales en caso de tener atrasos. ¿Cuánto efectivo consume al mes el negocio? Los reportes financieros por lo general cubrirán los primeros tres años.

Sin embargo, un punto importante a considerar es que entre más a futuro sean las proyecciones, es menos factible que estas sean correctas, y el utilizar totales por año son solo una herramienta para mostrar al inversionista el potencial nivel de crecimiento.

2.10 Anexos.

Los anexos se ubican después de las conclusiones e incluyen datos de soporte al contenido del plan de negocios.

En lo posible, conviene evitar una gran cantidad de información en los anexos, a menos que sea indispensable. Todo lo que pueda ser incluido en el cuerpo principal debe figurar ahí.

Sin embargo, a veces resulta oportuno agregar información para quien desee profundizar lo expuesto en el cuerpo principal.

Se recomienda anexar la siguiente información de ser necesaria:

- Informes de auditorías.
- Contratos.
- Currículums vitae del equipo gerencial (si son extensos).
- Folletos o catálogos de muestra.



- Planos de planta
- Detalles del proceso de manufactura y maquinaria.

Otros documentos importantes.

Actividad 1. En equipo realiza una microempresa, en el cuál, llesves a cabo todos los puntos del Plan de Negocios, y presentes de forma escrita tú Plan de Negocios.

Actividad 2. En equipos realicen una investigación en dos diferentes empresas sobre el método y la técnica que han utilizado para elaborar su Plan de Negocios.

BIBLIOGRAFIA

- Bernal Torres, Cesa Augusto y Sierra Arango, Hernán Darío. Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI. Pearson Educación, México, 2008.
- Munch, Lourdes. Administración. Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor. Pearson Education, México, 2007.
- . Guía de cómo elaborar un Plan de Negocios. Instituto Politécnico Nacional
- CHIAVENATO, Idalberto. ADMINISTRACIÓN EN LOS NUEVOS TIEMPOS, McGraw- Hill Interamericana S.A., Bogotá – Colombia, 2002.
- DAFT, Richard L. ADMINISTRACIÓN, Sexta edición, Thomson Editores, M

Los docentes abajo citados participaron en la elaboración del cuadernillo de actividades para aprendizajes esenciales para el semestre Febrero-Junio 2021.

Nombre	CETIS
Cristóbal Hugo Dávila Mendoza	CETis 1
Beatriz Ledesma Cano	CETis 4
Martha Bazán Betanzos	CETis 6
Efrén Pérez Ortega	CETis 6
Alfredo García Flores	CETis 7
Alicia Areli González Torres	CETis 30
Luis Pedro Servín Domínguez	CETis 31
Juana Orbe	CETis 32
Alonso Jiménez Gorostieta	CETis 33
Dulce Viridiana Ruiz Ochoa	CETis 42
Margarito Torres Romero	CETis 49
José Mario Vega Zarate	CETis 50
Ángeles García Reyes	CETis 51
Bertha Hilda Chavarría Ruíz	CETis 51
Jesús Morales Pérez	CETis 53
Lluvia Eunice Téllez Gutiérrez	CETis 54
Javier Beltrán González	CETis 55
Gisela Luna	CETis 153
María de la Paz Jalpa Villanueva	CETis 167