



Universidad
Continental

Administración General

Guía de Trabajo



Visión

Ser una de las 10 mejores universidades privadas del Perú al año 2020, reconocidos por nuestra excelencia académica y vocación de servicio, líderes en formación integral, con perspectiva global; promoviendo la competitividad del país.

MISIÓN

Somos una universidad privada, innovadora y comprometida con el desarrollo del Perú, que se dedica a formar personas competentes, íntegras y emprendedoras, con visión internacional; para que se conviertan en ciudadanos responsables e impulsen el desarrollo de sus comunidades, impartiendo experiencias de aprendizaje vivificantes e inspiradoras; y generando una alta valoración mutua entre todos los grupos de interés.

Universidad Continental

Material publicado con fines de estudio

Código: AAUC 00010



Presentación

El material está diseñado para orientar al estudiante, el desarrollo de aplicaciones prácticas relacionadas al avance teórico de la asignatura de Administración General

La competencia a desarrollar es: Explica y relaciona los fundamentos de la administración; analiza el contexto en que operan las empresas y valora la importancia de estos fundamentos en el desarrollo de las organizaciones.

Analiza el proceso administrativo: planeación, organización, dirección y control; describe las áreas funcionales de las empresas responsablemente en su entorno social y de negocios valorando principios administrativos éticos y humanos.

Contiene un compendio de guías prácticas para ser desarrolladas en las sesiones de práctica programada, está estructurada por unidades y temas indicados en el sílabo.

La elaboración de la presente guía es fruto de la experiencia de los docentes en el ejercicio profesional y académico, y ha sido enriquecido a partir de la revisión de manuales, antologías y textos indicados en la bibliografía del sílabo.

Se recomienda al estudiante que antes de desarrollar la guía de práctica leer las instrucciones para entender el procedimiento, trabajar con responsabilidad, pensar sistémicamente e impulsar la cultura de orden y limpieza.

Agradecemos a los Licenciados en Administración: Ines Villafuerte Victoria, Rubén Ortiz Segura, Walter Valenzuela Soto, Miguel Villafuerte Victoria, Cristina Ñaña Baquerizo, Jaime Meza Sánchez y Paddy Verde Fasil quienes contribuyeron en la elaboración de la presente guía y esperamos que los estudiantes mejoren su aprendizaje y sean personas competentes, íntegras y emprendedoras con visión internacional. Así mismo les agradeceremos a todas las personas interesadas en el estudio de la Administración que nos puedan hacer llegar sus observaciones y aportes para poder enriquecer la presente guía.

Los autores



ÍNDICE

	Pág.
PRESENTACIÓN	3
ÍNDICE	4
PRIMERA UNIDAD: FUNDAMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN	6
Guía de Práctica N° 1: Habilidades Directivas	6
SEGUNDA UNIDAD: PROCESO ADMINISTRATIVO.	8
Guía de Práctica N° 2: Proceso de Toma de Decisiones	8
Guía de Práctica N° 3: Objetivos y metas	9
Guía de Práctica N° 4: Establecimiento de objetivos	10
Guía de Práctica N° 5: Estrategias y tácticas	11
Guía de Práctica N° 6: Características del diseño organizacional	12
Guía de Práctica N° 7: Mecanismos de coordinación	13
Guía de Práctica N° 8: Tipos de estructuras organizativas	14
Guía de Práctica N° 9: Diseño de estructura organizativa	15
Guía de Práctica N° 10: La motivación	16
Guía de Práctica N° 11: Liderazgo	17
Guía de Práctica N° 12: La participación de gerencia y del equipo	19
Guía de Práctica N° 13: Tipos de control	20
Guía de Práctica N° 14: Etapas de la función de control	22
TERCERA UNIDAD: AREAS FUNCIONALES DE LA EMPRESA	24
Guía de Práctica N° 15: Inducción de personal	24
Guía de Práctica N° 16: Evaluación de desempeño	26
Guía de Práctica N° 17: Estilos de administración de recursos humanos	27
Guía de Práctica N° 18: Segmentación de mercados	30
Guía de Práctica N° 19: Segmentación de mercados	31
Guía de Práctica N° 20: Ciclo de vida del producto	32
Guía de Práctica N° 21: Mezcla de mercadotecnia	33
Guía de Práctica N° 22: Canales de distribución	34
Guía de Práctica N° 23: Conceptos básicos utilizados en mercadotecnia	35
Guía de Práctica N° 24: Importancia del marketing mix	36
Guía de Práctica N° 25: Administración de la cadena de valor	38



Guía de Práctica N° 26:	Actividades de la cadena de valor	40
Guía de Práctica N° 27:	Punto de equilibrio	41
Guía de Práctica N° 28:	Costos fijos	42
Guía de Práctica N° 29:	Costo unitario de producción	43
Guía de Práctica N° 30:	Margen de seguridad	44
Guía de Práctica N° 31:	Punto de equilibrio de cada línea de la empresa	45
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y ENLACES		46



GUÍA DE PRÁCTICA
PRIMERA UNIDAD
FUNDAMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN

GUÍA DE PRÁCTICA N° 1:

Caso: Habilidades Directivas

Sección :

Docente :

Apellidos :

Nombres :

Fecha :/...../..... Duración: 90 min.

PROPÓSITO:

Identifica las Habilidades directivas a través de la solución del caso, para comprender el desempeño gerencial y valorar la importancia de su conocimiento.

INSTRUCCIONES: Lee el siguiente caso y responde a la preguntas planteada.

I. DESCRIPCIÓN O PRESENTACIÓN DEL CASO

La dirección de RRHH de una compañía necesita cubrir un puesto de jefe de equipo. Esta categoría, según el convenio de la entidad, es la más baja entre las de jefatura y constituye un primer paso para progresar en la escala de mandos.

La retribución del puesto supone un aumento salarial de 110 euros brutos al mes respecto al sueldo de la anterior categoría (oficial de 1.a), perteneciente al grupo de administrativos. La jefatura de equipo supone bastante responsabilidad y mucha mayor carga de trabajo que el puesto de oficial de 1.a. En la práctica los jefes no tienen hora fija de salida, aunque no perciben horas extras si prolongan la jornada; por el contrario, los administrativos respetan escrupulosamente el horario y, si permanecen más tiempo, cobran horas extra. El ascenso también conlleva determinados símbolos de estatus: gran mesa, separada por mamparas, con cartel que indica nombre y categoría; tarjeta de visita; teléfono directo; participar e influir en los comités de departamento...

Todos los empleados de la compañía pueden obtener en concepto de retribución variable una cantidad de hasta un 10 % de su sueldo en concepto de retribución variable. La percepción de este complemento depende de dos factores: consecución de objetivos y evaluación de los superiores. La dirección de RRHH debe elegir entre tres candidatos para el puesto, que presentan los siguientes perfiles:

- a) Pedro Pérez lleva quince años en la empresa, posee estudios de bachillerato y gana 1 080,26 euros netos al mes. El señor Pérez tiene tres hijos pequeños y se encarga de atenderles. Su mujer es dueña de un negocio al que dedica más de 60 horas semanales y que le reporta unos beneficios medios de 60 000 euros al año. Pedro aprecia el tiempo libre y no le gusta complicarse la vida.



- b) Marta Melich lleva dos años en la empresa; tiene estudios superiores y su salario mensual es 940,20 euros netos. Marta aceptó este trabajo como un primer paso en su carrera profesional. Muchos de sus compañeros y compañeras de facultad ocupan ya puestos de responsabilidad.
- c) Laura García lleva ocho años en la compañía; tiene estudios de formación profesional y su salario es de 1 040 euros netos al mes. La señora García está casada con un médico que obtiene unos ingresos netos al mes de 2 700 euros y tienen un hijo de cuatro años. En su expediente figura una petición de traslado, aceptada por la empresa, debido a que, según ella, su anterior jefe no reconocía sus esfuerzos en el trabajo.

Podemos apreciar que los tres candidatos para el ascenso tienen circunstancias sociales y personales muy diferentes. Sin duda, su reacción ante la oferta de la empresa será distinta.

II. ACTIVIDADES DE RESOLUCIÓN:

En tu opinión, ¿cuál de las tres personas estará más motivada para aceptar el ascenso? ¿Por qué?

III. RESULTADOS

Referencias bibliográficas y/o enlaces recomendados

<http://www.mailxmail.com/curso-trabajo-empresa-recursos-humanos/incentivos-satisfaccion-laboral-casos-practicos>



GUÍA DE PRÁCTICA
SEGUNDA UNIDAD: PROCESO ADMINISTRATIVO
PLANEACIÓN

GUÍA DE PRÁCTICA N°2

Tema: Planeación: Proceso de toma de decisiones

Sección :

Docente :

Apellidos :

Nombres :

Fecha :/...../.....Duración: 30 min.

PROPÓSITO:

Que el estudiante aprenda a pensar por sí mismo, a ser crítico y a analizar la realidad de forma racional a través del proceso de toma de decisiones que ayudará en un futuro a hacer buenas elecciones.

INDICACIONES/INSTRUCCIONES:

Seguir la secuencia de pasos para tomar la decisión más acertada en la siguiente situación:

Una persona quiere realizar la tarde del sábado alguna actividad, pero no tiene preferencias por ninguna.

PROCEDIMIENTOS ACTIVIDADES O TAREAS:

1. Identificar el problema.
2. Identificar los criterios de decisión.
3. Ponderar los criterios identificados.
4. Desarrollar las alternativas de solución.
5. Analizar las alternativas.
6. Seleccionar una alternativa de solución.
7. Implementación de la alternativa.
8. Evaluar la decisión tomada.

Referencias bibliográficas y/o enlaces recomendados

(Consultar: Buenos negocios. Toma de decisiones.

<http://www.buenosnegocios.com/notas/259-toma-decisiones-8-pasos>.



GUÍA DE PRÁCTICA N° 3:

Tema: Planeación – Objetivos y metas

Sección :

Docente :

Apellidos :

Nombres :

Fecha :/..../..... Duración: 60 min.

PROPÓSITO (DE LA PRÁCTICA):

Explicar el proceso de la determinación formal de los objetivos y metas en una organización.

INDICACIONES/INSTRUCCIONES:

Resolver las siguientes asignaciones en equipos de hasta cinco integrantes.

PROCEDIMIENTOS ACTIVIDADES O TAREAS:

1. Explicar la forma metodológica la obtención de objetivos y metas en una organización, para ello deben utilizar un cuadro sinóptico.
2. Describir al menos tres ejemplos de objetivos dentro de las áreas funcionales de una empresa (producción, finanzas, marketing, recursos humanos, etc.)
3. Describir al menos cinco ejemplos de metas dentro de una de las áreas funcionales de una empresa (producción o finanzas o marketing o recursos humanos)

ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS

Referencias bibliográficas y/o enlaces recomendados

(Chiavenato I. Administración Proceso Administrativo. 12° Ed. México: Mc Graw Hill; 2007. Código en biblioteca U.C.: 658.CH548.

<http://search.proquest.com/docview/374295057?accountid=146219>.



HOJA DE ACTIVIDAD N°4 PLANIFICACIÓN: Establecimiento de objetivos

Sección :	Apellidos :
Docente :	Nombres :
	Fecha :/...../..... Duración : 30 min.

PROPÓSITO:

Aprender a formular correctamente objetivos generales y específicos a través del análisis de cada uno ellos para alcanzar resultados satisfactorios en nuestra vida profesional, laboral y familiar.

I. INSTRUCCIONES:

Analizar los siguientes objetivos propuestos y determinar si están bien formulados o no. ¿Porqué?

- Conocer que efectos perturbadores que produce la delincuencia en la ciudad de Lima.
- Determinar el porcentaje de delincuencia que existe en la ciudad de Lima.
- Analizar las características principales del alcoholismo en adolescentes en la ciudad de Lima, mediante encuestas para determinar posibles soluciones al fenómeno social.
- Analizar el analfabetismo a través de la tecnología para buscar soluciones.
- Combatir contra contaminación del medio ambiente mediante el buen manejo de la materia orgánica para reducir la contaminación.
- Implementar un mayor número de recipientes para la basura.
- Analizar cuáles son las causas principales de la desnutrición en el mundo mediante una entrevista para encontrar soluciones.
- Proveer de dos nuevas aulas de clase debido al incremento de la población infantil en el barrio urbano-marginal de la localidad de Río gallegos.
Mejorar la lectoescritura de los niños y la población de la tercera edad de la villa miseria Los manzanares.
Divulgar medidas preventivas en relación a la transmisión de enfermedades venéreas en la cooperativa de la sociedad mercantil.
Comparar las estrategias y métodos de intervención en las comunidades juveniles de la zona involucrados en problemas de adicción.

Referencias bibliográficas y/o enlaces recomendados

<http://www.monografias.com/trabajos15/objetivos-organizacionales/objetivos-organizacionales.shtml#ESTABL>



GUÍA DE PRÁCTICA N° 5:

Tema: Planeación – Estrategias y Tácticas

Sección : Docente :	Apellidos : Nombres : Fecha :/...../..... Duración: 90 min.
------------------------------------	---

PROPÓSITO (DE LA PRÁCTICA):

Explicar el proceso de la determinación formal de las Estrategias y Tácticas en una organización.

INDICACIONES/INSTRUCCIONES:

Resolver las siguientes asignaciones en equipos de hasta cinco integrantes.

PROCEDIMIENTOS ACTIVIDADES O TAREAS:

1. Explicar la forma metodológica la obtención de las estrategias y tácticas en una organización, para ello deben utilizar un mapa conceptual.
2. Diseñar una estrategia empresarial y sus respectivas tácticas de una de las áreas funcionales de una empresa (producción, finanzas, marketing, recursos humanos, etc.), utilizando el siguiente formato:

		T Á C T I C A S:	
FORTALEZA:	ESTRATEGIA FO:		
DEBILIDAD:	ESTRATEGIA DO:		
OPORTUNIDAD:	ESTRATEGIA FA:		
AMENAZA:	ESTRATEGIA DA:		

ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS (OPCIONAL)

Referencias bibliográficas y/o enlaces recomendados

(Chiavenato I. Administración Proceso Administrativo. 12° Ed. México: Mc Graw Hill; 2007.Código en biblioteca U.C.: 658.CH548.



GUÍA DE PRÁCTICA N° 6:

Tema: Organización – Características del Diseño Organizacional

Sección :

Docente : Lic. Adm. Miguel Villafuerte Victoria.

Apellidos :

Nombres :

Fecha :/...../..... Duración: 90 min.

PROPÓSITO:

Que el estudiante formule el Organigrama de la empresa e identifique las características y tamaño de la organización mediante la solución del caso para que comprenda mejor su elaboración y para valorar la importancia de su conocimiento.

INSTRUCCIONES: Analiza el siguiente caso y responde a las preguntas planteadas.

I. DESCRIPCIÓN O PRESENTACIÓN DEL CASO

Mobiliario S.A. de C.V., es una empresa que se dedica a la fabricación de mobiliario para las escuelas, de todo tipo. Está formada por 1 Director y 1 Jefe de Personal, del cual depende 1 Encargado de Reclutamiento y Selección y otro encargado de Empleo; tiene 1 Contador que se encarga de finanzas, que a su vez cuenta con 4 Auxiliares; tiene 1 Jefe de Producción, con encargados de Almacén, Compras y Fabricación; cuenta con 15 Obreros; en Ventas tiene 3 encargados: 2 en Ventas Foráneas y 1 en Ventas Locales.

La empresa quiere comprar una computadora para el Departamento de Finanzas, ya que considera que el trabajo de ese departamento lo puede hacer una sola persona y con la computadora, ha generado incertidumbre en el Departamento de Finanzas ya que los 4 auxiliares se sienten temerosos a que los despidan.

La empresa tiene políticas equilibradas entre ella y los trabajadores. Sus sueldos andan por encima de los que marca la ley, así como algunas prestaciones, sin embargo, no hay oportunidad de capacitación y desarrollo.

II. ACTIVIDADES DE RESOLUCIÓN:

1. Elabore el organigrama de la empresa y diga qué tipo de estructura organizacional pertenece. Indique sus ventajas.
2. Identificar las características del diseño Organizacional
3. Identificar el tamaño de la organización.

III. RESULTADOS

IV. ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS A REALIZAR (opcional)

Referencias bibliográficas y/o enlaces recomendados

http://envios.fdmoda.com/Mastergestion/Casos_de_estructuras.pdf



GUÍA DE PRÁCTICA N° 7:

Tema: Organización – Mecanismos de Coordinación

Sección :	Apellidos :
Docente :	Nombres :
	Fecha :/...../..... Duración: 90 min.

PROPÓSITO:

Que el estudiante identifique los mecanismos de coordinación utilizados en la organización a través de la solución del caso para comprender mejor los requisitos del diseño organizacional y valorar la importancia de su conocimiento.

INSTRUCCIONES: Analiza el siguiente caso y responde a las preguntas planteadas.

I. DESCRIPCIÓN O PRESENTACIÓN DEL CASO

Domingo Sanz y Pilar Quevedo acaban de licenciarse en las carreras de Ciencias del Trabajo y Administración y Dirección de Empresas, respectivamente. Debido a su gran amistad, deciden poner en marcha la asesoría jurídica GAFITEC, S.L., donde Pilar se hará cargo de todo lo relacionado con las nóminas, seguros sociales y personal en general, mientras que Domingo se encargará de la contabilidad e impuestos. En un primer momento, el trabajo quedó repartido sobre la base de la especialización de cada uno, por lo que apenas existían problemas de coordinación. Al final de cada día, Pilar y Domingo hablaban sobre el trabajo que habían realizado.

Con el paso del tiempo, la cartera de clientes de la asesoría aumentó considerablemente, por lo que decidieron contratar a Raúl y Marta, (ambos han cursado estudios de Formación Profesional, por lo que tienen conocimientos de contabilidad, impuestos y derecho del trabajo) para la realización de diversas tareas bajo la supervisión de Pilar y Domingo. En la actualidad GAFITEC, S.L., está formada por diez trabajadores y para evitar problemas de coordinación, Raúl y Marta (que siguen trabajando a las órdenes de Pilar y Domingo) se encargan de solucionar cualquier dificultad que surja entre los dos departamentos que integran la asesoría. Basándose en la información que se le proporciona:

II. ACTIVIDADES DE RESOLUCIÓN:

Explique de forma razonada los mecanismos de coordinación utilizados.

III. RESULTADOS

IV. ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS A REALIZAR (opcional)

Referencias bibliográficas y/o enlaces recomendados

[http://envios.fdmoda.com/Mastergestion/Casos de estructuras.pdf](http://envios.fdmoda.com/Mastergestion/Casos_de_estructuras.pdf)



GUÍA DE PRÁCTICA N° 8:

Tema: Organización – Tipos de Estructuras Organizativas

Sección :	Apellidos :
Docente : .	Nombres :
	Fecha :/...../..... Duración: 90 min.

PROPÓSITO:

Que el estudiante diferencie los tipos de estructura organizativa y sus variables de diseño a través de la solución del caso para comprenderlo mejor y valorar la importancia de su conocimiento.

INSTRUCCIONES: Analiza el siguiente caso y responde a las preguntas planteadas.

I. DESCRIPCIÓN O PRESENTACIÓN DEL CASO

TRICOTOSA, comenzó su actividad en 1960 como empresa dedicada a la confección de ropa femenina. Fue fundada por las hermanas Laneiro, quienes contrataron a veinte jóvenes costureras para el desarrollo de su negocio. Su estructura organizativa estaba configurada como se indica a continuación: en el primer nivel se encontraban los cuatro hermanos Laneiro, que atendían a los clientes y supervisaban el trabajo; en un segundo nivel estaban los responsables de los cuatro departamentos en los que se encontraba dividida la empresa: diseño de prendas, corte, confección y planchado; en un tercer nivel, se hallaban el resto de las empleadas, las cuales seguían un conjunto de instrucciones y pautas establecidas por un experto para asegurar la coordinación de su trabajo.

En 1980, TRICOTOSA decide empezar a confeccionar ropa para caballero y niños. Así, la empresa se subdividió en tres divisiones, las cuales funcionaban de forma independiente, coordinando las hermanas Laneiro su funcionamiento sobre la base de los resultados obtenidos por cada una de las divisiones. Basándose en la información que se le proporciona:

II. ACTIVIDADES DE RESOLUCIÓN:

- Los tipos de estructuras organizativas (ya que ésta ha podido cambiar a lo largo del tiempo).
- Sus variables de diseño más características

III. RESULTADOS

IV. ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS A REALIZAR (opcional)

Referencias bibliográficas y/o enlaces recomendados

http://envios.fdmoda.com/Mastergestion/Casos_de_estructuras.pdf



GUÍA DE PRÁCTICA N° 9:

Tema: Organización – Diseño de estructura organizativa

Sección :	Apellidos :
Docente :	Nombres :
	Fecha :/...../..... Duración: 90 min.

PROPÓSITO:

Que el estudiante comprenda el diseño organizativo a través de la solución del caso para formular los que corresponden a su organización y valorar la importancia de su conocimiento.

INSTRUCCIONES: Analiza el siguiente caso y responde a las preguntas planteadas.

I. DESCRIPCIÓN O PRESENTACIÓN DEL CASO

Sara Bisturí fundó ZARZARUELA, una clínica médica situada en la calle Orense de Madrid. Los servicios prestados por la clínica son diversos: ginecología, traumatología, cardiología, etc. Sara se ha preocupado de seleccionar a los mejores especialistas, lo que convierte a ZARZARUELA en una de las más prestigiosas clínicas de la ciudad.

II. ACTIVIDADES DE RESOLUCIÓN:

¿Podría asesorar a Sara en el diseño de la estructura organizativa de dicha clínica en función de las variables de diseño que la definen?

III. RESULTADOS

IV. ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS A REALIZAR (opcional)

Referencias bibliográficas y/o enlaces recomendados

http://envios.fdmoda.com/Mastergestion/Casos_de_estructuras.pdf



GUÍA DE PRÁCTICA N°: 10

LA MOTIVACIÓN

Sección :

Docente :

Apellidos :

Nombres :

Fecha :/...../..... Duración: 80 Min. 30 min

PROPÓSITO:

Que el estudiante sepa aplicar la motivación intrínseca en las actividades que realiza cotidianamente, así mismo pueda diferenciar con las motivaciones externas que a diario se presentan.

INDICACIONES/INSTRUCCIONES:

Lean cuidadosamente el contenido del caso e identifiquen por qué la gente no ha deseado trabajar las 8 horas diarias con pago adicional? Y que es lo que genera tomar esta actitud a los trabajadores y qué solución plantean para que estén siempre motivados en el trabajo?

CONTENIDO DE LA ACTIVIDAD O CASO PRÁCTICO

Estudio de caso

¿QUÉ SALIÓ MAL?

La empresa en la que trabajo es un conglomerado que fabrica celulosa y papel. Nuestra materia prima proviene de grandes bosques artificiales, que brindan un suministro de ciertas especies de madera a varias fábricas del grupo. Es necesario que esas áreas forestales se renueven en forma constante, con un horizonte de tiempo bastante largo: el árbol que se está cortando hoy, se plantó hace alrededor de 15 años. Hace poco tiempo tuvimos que limpiar un área de reforestación recién establecida en un estado del sur. Para esa tarea reclutamos personal de la periferia de una gran ciudad de la región, por medio de contratistas de mano de obra temporal. Esos contratistas reclutan personal, en general desempleados, y lo llevan al lugar de trabajo, donde lo tienen hasta el final del día. Dentro de este sistema, hacemos el pago directamente a los trabajadores y el contratista recibe un porcentaje sobre el total de las ganancias de "su personal".

Establecemos entonces la tarea y el pago diarios y fijos para los trabajadores. Ellos deberían limpiar 100 pies (plantas de semillero) al día, ganando por ello \$100.

Con ese sistema, el trabajador no tenía necesidad de laborar 8 horas diarias para ganar sus \$100. Era posible cuidar los 100 pies en 6 o hasta menos horas al día, lo que efectivamente comenzó a ocurrir.

Pensando en aprovechar mejor el día de trabajo, mis colegas y yo modificamos el sistema de pago. En primer lugar, aumentamos el pago de \$100 a \$120 por la misma cantidad de plantas de semillero. En segundo lugar, establecimos un premio de productividad. El número de plantas de semillero cuidadas que superaran las primeras 100 equivaldrían a un pago adicional.

Pensamos entonces que los trabajadores cuidarían, en promedio, 100 plantas de semillero en 6 horas y ganarían \$120, y que trabajarían dos horas adicionales para cuidar unas 20 plantas de semillero más para ganar el premio de productividad.

¿Saben qué sucedió? Empezaron a trabajar lo suficiente para ganar los mismos \$100 que percibían antes; es decir, un número menor de horas, cuidando, por lo tanto, menos plantas de semillero.

Entonces, estábamos pagando \$100 por la limpieza de sólo 80 pies.

Preguntas:

1. ¿Por qué los trabajadores no se motivaron por el pago adicional?
2. ¿Qué estímulo debió haberse ofrecido para obtener el aumento deseado de productividad?
3. En lugar del personaje que está narrando el caso, ¿qué hubiera hecho usted? ¿Qué pretende hacer ahora?



GUÍA DE PRÁCTICA N°: 11

Liderazgo

Sección :	Apellidos :
Docente :	Nombres :
	Fecha :/...../.....
	Duración : 90 min

INSTRUCCIONES: Lean cuidadosamente el contenido del caso y contesten las 6 preguntas con precisión, tomando en cuenta cómo influye el liderazgo y las decisiones en el proceso de desarrollo o fracaso de las empresas.

I PROPÓSITO:

El presente caso ayudará a los estudiantes a comprender el valor, la importancia y la necesidad de manejar el liderazgo con mucha competencia y capacidad, así liderar su vida, la familia y los grupos al cual pertenece a fin de estar preparado para manejar las empresas.

II DESCRIPCIÓN O PRESENTACIÓN DEL CASO

COOPER MAMBRINI

Cooper Mambrini es una empresa con 40 empleados, todos ellos asociados a la cooperativa, que se especializa en fabricar carrocerías metálicas para camiones. La compañía, fundada por la familia Mambrini, comenzó a funcionar en 1946 fabricando carrozas. Se convirtió en un gran fabricante de carrocerías de camiones. En la década de 1980 tenía siete filiales y llegó a dominar 50% del mercado de América Latina. En esa época comenzaron sus problemas. Sus deudas eran tan grandes que la familia Mambrini tuvo que entregar seis filiales a los acreedores y quedarse sólo con la sede.

La entrega de las filiales no liquidó las deudas. La situación era tan crítica que a partir de 1989 la empresa dejó de depositar el FGTS (Fondo de Garantía de Tiempo de Servicio) de los empleados. En julio de 1997 se interrumpió el pago de los salarios. Los empleados hicieron huelgas sin obtener resultados. Acudieron a la justicia, y consiguieron que la empresa diera las máquinas y los equipos como forma de pago. Sin embargo, no tenían instalaciones para producir. En 1997 resolvieron fundar Cooper Mambrini, que compró la firma de sus antiguos propietarios. Parte del valor fue pagado al instante. El resto fue financiado para pago conforme a la facturación. Las cuotas se dividieron de manera proporcional al valor de las cláusulas de rescisión de los contratos de cada ex empleado, que se convirtió en miembro de la cooperativa. Ya no había pago de salarios. El retiro de los empleados comenzó a ser lo correspondiente a sus antiguos salarios. El resto de las ganancias se dividiría por igual. Se acabaron los cargos de jefatura. Todos los empleados tenían la misma responsabilidad. Se creó el cargo de coordinador general de la empresa, electo por los miembros de la cooperativa. Un Consejo Administrativo formado por siete integrantes de la cooperativa con un mandato de tres años, electos en forma directa, comenzó a tomar las decisiones más sencillas. Cada miembro tiene derecho a un voto y cualquiera puede ser candidato a miembro del Consejo.

Las grandes decisiones quedan a cargo de las Asambleas, en las cuales todos los miembros tienen el derecho de participar y opinar, siempre con derecho a un voto



cada uno. Se hicieron planes de salud y seguro de vida para todos los empleados/miembros.

Más tarde, el nuevo Consejo puso todo en orden y consiguió que la empresa operara sin tener pérdidas. Seis meses después, la producción y productividad aumentaron 600%. Se recuperó la confianza de los proveedores y clientes. Se firmaron grandes contratos de venta con empresas de transporte y de compras. La empresa estaba negociando préstamos con bancos comerciales.

La nueva empresa lanzó nuevos productos, como maleteros para camiones, bases metálicas para carrocerías de madera y suspensión del tercer eje (con un costo igual a un cuarto del precio del producto en el mercado).

Si los negocios continuaban siendo favorables, la empresa podría crecer. Los primeros en ser contratados serían los ex empleados que no forman parte de la cooperativa y que tampoco recibieron sus salarios y derechos de la administración anterior. Ellos se volverían miembros de la cooperativa. Los nuevos empleados que no fueran ex empleados podrían comenzar a trabajar como asalariados. Después de cierto número de años, podrían convertirse en miembros.

Preguntas:

1. En una empresa en la que todos los empleados son dueños, ¿cuál es la importancia del liderazgo? ¿Es mayor o menor a la de una empresa tradicional en la que hay propietario?
2. ¿Debe ser el estilo obligatoriamente democrático?
3. Las empresas auto dirigidas, como Cooper Mambini, ¿Comprueban la hipótesis de que en condiciones apropiadas, todos pueden ser líderes?
4. Si usted formara parte de una empresa auto-dirigida, ¿Preferiría participar en todas las decisiones importantes o sugeriría a los colegas que contrataran administradores profesionales, para que "dieran órdenes"?
5. Algunas empresas auto dirigidas no han logrado sobrevivir y muchas siguen enfrentando dificultades de administración.
6. En su opinión, ¿produce la autogestión mejores, igual o peores resultados que los de la gestión centralizada en una persona, o autocrático Justifique sus respuestas?

Referencias bibliográficas y/o enlaces recomendados

Consultar Rodas y Arroyo Juárez. "Administración básica con casos prácticos" Limusa. 2010.

<http://www.buenosnegocios.com/notas/259-toma-decisiones-8-pasos>.



HOJA DE ACTIVIDAD N° 12

LA PARTICIPACIÓN DE LA GERENCIA Y DEL EQUIPO

Sección :
Docente : Lic. Rubén Ortiz de Orué Segura
Unidad: III Semana: Once (11)

Apellidos :
Nombres :
Fecha :/...../.....
Duración : 90 min.

INSTRUCCIONES: Lean cuidadosamente el contenido del presente caso para dar respuesta a las preguntas; así mismo identifiquen el proceso de selección del personal, su participación en el proceso y la definición de la filosofía de trabajo de HP.

I PROPÓSITO:

El presente caso permite a los estudiantes conocer la importancia de la selección de personal en la empresa y el porqué la selección por competencias ayuda a diferenciar distintos aspectos y cualidades de los postulantes.

II CONTENIDO DEL CASO PRÁCTICO DEN HP:

Hewlett-Packard (HP) utiliza un proceso dinámico para la selección de personas, el cual se aplica en equipo y se orienta hacia objetivos muy claros. Tras la preselección inicial, cada candidato es sometido a una decena de prolongadas entrevistas con dos o tres gerentes de distintos niveles y varios colegas y subordinados potenciales, que dedican cada uno, una a dos horas a cada entrevista. Si el puesto ofrecido es de Gerente, el director del área dedica cuanto menos una hora a cada uno de los candidatos finalistas. Los entrevistadores casi siempre se concentran en rasgos que la mayoría de especialistas en selección clasificaría como emocionales o imposibles de medir. Los entrevistados se asombran de que los entrevistadores no concedan mucha importancia a sus conocimientos técnicos. Por el contrario se esfuerzan por evaluar la capacidad de los entrevistados para trabajar en equipo. Esto es comprensible dada la importancia del trabajo en equipo en los proyectos de HP que se desarrollan bajo mucha presión. El proceso adoptado por la compañía presupone dos razones sutiles:

1 Una serie de entrevistas demuestran que la empresa se interesa por el candidato y por su ambiente de trabajo, al grado de involucrar a los empleados de todo los niveles en el proceso de selección. Los candidatos son objeto de interés y atención. A lo largo de este cortejo, los candidatos tiene la ocasión de conocer los valores que ha adoptado la empresa y que comparten todo los trabajadores. Cuando las personas que son admitidas empiezan a trabajar, ya han aprendido los principios básicos de HP que les transmitió el proceso de selección.

2 L enorme inversión de tiempo de los gerente de línea y de los colegas tienen una consecuencia más decisiva: atribuyen con claridad a los gerente y a los colegas la responsabilidad directa de llenar correctamente cada puesto. Esto requiere de tiempo. Ellos son los que deben decidir dos cosas. La primera es cuales requisitos privilegiará el proceso (por ejemplo el buen trato a los clientes o el interés por la calidad y la excelencia). La segunda es que deben consolidar su selección preparando el camino



para que su nuevo compañero tenga éxito. Se trata del criterio de la línea misma, , la cual plantea y ejecuta el proceso, con o sin ayuda del departamento de Recursos Humanos.

Cuando la selección de personas sigue esta directriz es muy importante que quede exclusivamente en manos de unos cuantos especialistas de recursos humanos. Los técnicos y los psicólogos pueden ayudar al personal de la línea a desarrollar las habilidades y las técnicas para entrevistar, de modo que, de ejecutores, pasen a ser consultores internos. Esto evita que los jefes de la línea se vean en la dificultad de defender a un candidato que, en su opinión está calificado, pero que ha obtenido una evaluación negativa en la pruebas de selección.

El mensaje es claro y simple: conseguir que todo los colaboradores concentren su búsqueda en ciertos rasgos esenciales que serán útiles para el mundo de mañana. El supuesto implícito es que teodo los entrevistadores deben saber cuáles son los valores de la empres. Esto que funciona en HP debe ocurrir en las demás compañías: ordenar y fijar los valores de la empresa y compartirlos abiertamente con toda las personas que participan en el proceso de selección.

PREGUNTAS:

- 1 Explique las bases del proceso de selección de HP.
- 2 ¿Usted cómo definiría la filosofía de trabajo de HP?
- 3 ¿Qué opina del proceso de selección de HP?.
- 4 ¿Usted cómo participaría en la selección de personal en una compañía así?

Referencias bibliográficas y/o enlaces recomendados

Chiavenato Idalberto "Gestión del Talento Humano" Tercera Edición- Edit. Mc Graw Hill- 2009



GUÍA DE PRÁCTICA N°13

FUNCIÓN DE CONTROL

Tipos de control: Caso Mobiliario S.A.

Sección :	Apellidos :
Docente :	Nombres :
	Fecha :/...../..... Duración: 30 min.

PROPÓSITO:

Que el estudiante identifique los tipos de control y el estándar que corresponde al área de Finanzas a través de la solución del caso para contribuir con su formación profesional y para valorar la importancia de su conocimiento.

INSTRUCCIONES: Analiza el siguiente caso y responde a las preguntas planteadas.

I. DESCRIPCIÓN O PRESENTACIÓN DEL CASO

Mobiliario S.A. de C.V., es una empresa que se dedica a la fabricación de mobiliario para las escuelas, de todo tipo. Está formada por 1 Director y 1 Jefe de Personal, del cual depende 1 Encargado de Reclutamiento y Selección y otro encargado de Empleo; tiene 1 Contador que se encarga de finanzas, que a su vez cuenta con 4 Auxiliares; tiene 1 Jefe de Producción, con encargados de Almacén, Compras y Fabricación; cuenta con 15 Obreros; en Ventas tiene 3 encargados: 2 en Ventas Foráneas y 1 en Ventas Locales.

La empresa quiere comprar una computadora para el Departamento de Finanzas, ya que considera que el trabajo de ese departamento lo puede hacer una sola persona y con la computadora, ha generado incertidumbre en el Departamento de Finanzas ya que los 4 auxiliares se sienten temerosos a que los despidan.

La empresa tiene políticas equilibradas entre ella y los trabajadores. Sus sueldos andan por encima de los que marca la ley, así como algunas prestaciones, sin embargo, no hay oportunidad de capacitación y desarrollo.

II. ACTIVIDADES DE RESOLUCIÓN:

- 1) Qué tipo de control y áreas funcionales cuenta.
- 2) Proponga un estándar a aplicar en el Departamento de Finanzas y clasifíquelo por la forma en que se calculó.

III. RESULTADOS

IV. ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS A REALIZAR (opcional)

Referencias bibliográficas y/o enlaces recomendados

<http://www.buenastareas.com/ensayos/Caso-Practico-Nestle/16395.html>



GUÍA DE PRÁCTICA N°14

ETAPAS DE LA FUNCIÓN DE CONTROL

Caso de un Autoservicio.

Sección :	Apellidos :
Docente :	Nombres :
	Fecha :/...../..... Duración: 30 min.

PROPÓSITO:

Que el estudiante identifique las etapas del proceso de control, así como sus principios mediante la solución del caso para comprender mejor la función de Control administrativo y para valorar la importancia de su conocimiento.

INSTRUCCIONES: Analiza el siguiente caso y responde a las preguntas planteadas.

I. DESCRIPCIÓN O PRESENTACIÓN DEL CASO

Este tipo de autoservicio tiene 12 empleados: el Gerente de la tienda, 1 Contador, 3 Cajeras, 2 Carniceros, 4 Almacenistas y 1 Mozo. Durante varios años el volumen de ventas de esta tienda, ha sido aproximadamente de \$2,000,000.00 al mes. Ha estado operando con un margen del 0.5% de las ventas para perdidas que no se pueden contabilizar (incluye las perdidas por merma, deterioro y robo).

En los últimos 4 meses el porcentaje de pérdida, aumentoP al 1%; el Gerente cree que el aumento es anormal, para lo cual le pidió al Contador, que realice una investigación para determinar las causas de este aumento y eliminarlo. El Contador quiso determinar su origen, para lo cual, durante un tiempo, verifico y comprobó los ingresos de caja contra lo registrado, finalizando su investigación, no encontró ningún error en mermas y deterioros.

En consecuencia, el Contador, se vio en la necesidad de elaborar un Reglamento, en el cual, se establecía que todo empleado tenía que ser revisado a la entrada y salida; con esta actividad se pensó que se lograría saber si algún empleado se llevaba la mercancía, esta implementación resulto negativa. El contador se dedicó en ese aspecto a observar a los clientes para ver si con ello, podría conocer la identidad del ladrón, situación que también resulto negativa.

II. ACTIVIDADES DE RESOLUCIÓN:

- 1) Relacione cada una de las etapas de Control.
- 2) En base al Control, de acuerdo a su periodicidad, indica cual es el que aplico el Gerente.
- 3) Explique si el principio de la función controladora se cumplió.



III. RESULTADOS

V. VI. ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS A REALIZAR (opcional)

- 1.
- 2.

Referencias bibliográficas y/o enlaces recomendados

<http://www.buenastareas.com/ensayos/Caso-Practico-Nestle/16395.html>



GUÍA DE PRÁCTICA

TERCERA UNIDAD: AREAS FUNCIONALES DE LA EMPRESA

RECURSOS HUMANOS

HOJA DE ACTIVIDAD N° 15

INDUCCIÓN DE PERSONAL: CASO DUPONT MERCK PHARMECEUTICAL COMPAY-.

Sección :

Docente :

Apellidos :

Nombres :

Fecha :/...../..... Duración : 90 min.

I. PROPÓSITO:

El presente caso permitirá a los estudiantes y dar la importancia y el valor que representa para los empleados nuevos que ingresan a la empresa como un medio de motivación y satisfacción en el proceso de adaptación y adecuación a las normas de la empresa.

INSTRUCCIONES: Lean cuidadosamente el contenido del presente caso para dar respuesta las 4 preguntas formuladas, además consideren la importancia de la orientación al personal nuevo y las motivaciones de adaptación e información que origina a los nuevos empleado.

II. CONTENIDO DEL CASO:

Cuando tuvo lugar la fusión de DuPont t Merck , las dos compañías decidieron juntar sus fuerzas para formar una enorme empresa conjunta (joint venture) llamada DuPont Merck Pharmaceutical Company. Su primer interés fue desarrollar un programa de integración para los trabajadores de las dos partes. La orientación se diseñó como un programa de socialización en tres etapas:

Fase 1 Los nuevos empleados se reúnen con los líderes orientadores para discutir los objetivos globales de sus unidades. En esta fase los empleados aprenden la filosofía de la dirección de la compañía y son introducidos a la cultura organizacional. Durante un periodo de tres meses los nuevos empleados trabajan juntos con sus líderes orientadores para aclimatarse a la compañía y comprender cómo operan las cosas

Fase 2 Cada empleado se enfoca en su papel específico y en su contribución significativa a la organización, es decir cada empleado aprende porque su puesto existe y cual es el papel que cada uno de ellos desempeña para ayudar a la



unidad o a la división de la organización a alcanzar sus objetivos. Al final de esa etapa, los empleados regresan al trabajo con una visión completa de la organización y con una comprensión plena de la naturaleza independiente de su puesto y su papel en el éxito de la compañía. Comprende sus recursos que están a su disposición y las normas y los valores de la organización. DuPont Merck quiere mucho más de sus empleados, quiere que cada uno tenga una visión más amplia.

Fase 3 Se informa a los empleados la naturaleza estratégica de la organización y discuten y revisan la misión de la compañía y sus objetivos de largo plazo. Como sus empleados adquieren una imagen clara de los papeles que desempeñan para alcanzar la misión. DuPont Merck alcanzó un elevado grado de compromiso de los trabajadores con sus objetivos corporativos, además de una increíble productividad.

El programa de integración de DuPont Merck se diseñó para orientar a las personas acerca de lo que representa su trabajo en la organización. La intención es ayudar a los trabajadores a crear nexos y vínculos en su nuevo trabajo. Desde el punto de vista de la organización, esto significa que las personas conocen el comportamiento organizacional y lo entienden como algo deseable y necesario. Para ver que tan importante es lo anterior, basta considerar que los costos de reclutamiento y selección para ocupar un puesto llega a un promedio de 6000 dólares en las compañías estadounidenses. Más de la mitad de las personas admitidas abandona la empresa en los primeros siete meses de su contratación. Por eso es importante asegurar que los objetivos de reclutamiento y la selección se realicen con la ayuda a los nuevos empleados sobre lo que es importante en la organización.

PREGUNTAS:

1. DuPont Merck son dos organizaciones con culturas diferentes. ¿Cuál considera que, al crear una empresa conjunta, fue el primer paso para integrar a los trabajadores?.
2. En el supuesto de que usted fuera el Director de recursos humanos, ¿cómo hubiera procedido en esa situación?.
3. ¿Coincide con la secuencia de las tres fases del programa mencionado? ¿Se podría invertir? ¿Reducir? ¿Aumentar?.
4. El programa representa un costo de operación que no es menor. ¿Cómo lo evaluará en término de costos y beneficios?

Referencias bibliográficas y/o enlaces recomendados

Chiavenato Idalberto "Gestión del Talento Humano"- Edit. Mc Graw Hill Tercera Edición Año 2009 México.



HOJA DE ACTIVIDAD N° 16

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO: LA DEFINICIÓN DE OBJETIVOS EN IBM-

Sección :

Docente :

Apellidos :

Nombres :

Fecha :/...../..... Duración : 80 min

I. PROPÓSITO:

Permite a los estudiantes a comprender la definición de los objetivos y el desarrollo de las carreras de IBM y comparar con las empresas peruanas; así mismo ayudará a aplicar una evaluación de su personal equilibradamente, que permita intervenir varios entes en el proceso.

INSTRUCCIONES: Lean cuidadosamente el contenido del presente caso y analicen la situación de IBM en la evaluación de su personal, utilizado por una técnica.

II. CONTENIDO DEL CASO PRÁCTICO:

IBM redujo su plantilla de trabajadores a la mitad y, no obstante, goza de toda la confianza de su personal, la explicación: las políticas de recursos humanos que son la pauta de Big Blue. Según el director de recursos humanos de la filial brasileña, IBM tiene un sistema tan rápido para la definición de los objetivos y el desarrollo de las carreras que las personas acaban por colaborar y ayudarse unas a otras. En IBM las metas de todo los colaboradores se establecen con un sistema de asociación, como se dice, en cascada; 20% de las metas del director de recursos humanos están atadas a las del presidente mundial de IBM. Esto significa, en caso de que él no colabore para que el presidente alcance sus objetivos, dejará de recibir 20% de su remuneración variable. Así desde el presidente hasta el portero, todos los miembros de la empresa dependen de sus pares, jefes, subordinados y superiores de los jefes para cumplir sus propias metas. Este sistema evita que los colaboradores se guardan la información que pueden beneficiar a todo el departamento y que la fuerzan para que los pares salgan mal.

Otro punto fuerte de IBM es el programa de evaluación del desempeño. En 1996 se instituyó la evaluación de 360° que, en la versión de IBM, hace que cada colaborador sea evaluado por cerca de media docena de personas con las cuales se relaciona de forma rutinaria (algunas de ellas escogidas por el propio colaborador) la técnica permite un análisis más completo y sustentado en hechos – y por tanto, menos sujeto a error – de cada colaborador. El programa de evaluación está directamente ligado a otro fuerte atractivo: el plan de desarrollo de las carreras. En IBM cada colaborador sabe cuales son las posibilidades de crecimiento y que debe hacer para crecer. Al final de cuentas cada colaborador (y no sus jefes o la empresa) es quien decide si quiere crecer. Si cumple con las etapas definidas en el plan de su carrera, subirá. La empresa ayuda con las herramientas. Por ejemplo: paga 75% del costo de cualquier curso que el colaborador quiera tomar, siempre en cuando se relacione con sus objetivos. Esto es válido para cursos en facultades, maestrías, idiomas y demás. Existen



innumerables casos de colaboradores que ingresaron a la empresa en los niveles más bajos y hoy están en mejores puestos. Uno de los factores que más repercuten en el compromiso de un colaborador es la percepción de que La empresa está invirtiendo en él y apuesta por su desarrollo profesional y personal. En IBM las personas dicen tener esta certeza. ¿Un ejemplo? Siempre que un colaborador es promovido a gerente, en IBM le envía a un entrenamiento de una semana que tiene lugar en Miami, al lado de jóvenes ejecutivos de toda Latinoamérica. Se trata de New Manager Leader School. Es una de las maneras de que conozcan las políticas, los objetivos y la filosofía administrativa de la empresa.

III. PROCEDIMIENTOS ACTIVIDADES O TAREAS:

1. Explique por qué el personal de IBM confía en la empresa?.
2. Comente la definición de metas en IBM.
3. Comente el programa de evaluación de desempeño en IBM.
4. ¿Cómo funciona el programa de desarrollo de las carreras?

IV. Referencias bibliográficas y/o enlaces recomendados

Chiavenato Edalberto. "Gestión del Talento Humano" Edición Tercera año 2009. Editorial Mc Graw Hill- México.



PRÁCTICA DE RECURSOS HUMANOS N° 17

ESTIOS DE ADMINISTRACIÓN DE R.H.: CASO ASEA BROWN BIVERI (ABB)

Sección :	Apellidos :
Docente :	Nombres :
	Fecha :/...../..... Duración : 90 min.

I. PROPÓSITO:

El presente caso permite diferenciar la administración de recursos humanos de una empresa a otra y de un país a otro y las facultades que debe darse a los colaboradores.

II. CONTENIDO DEL CASO PRÁCTICO:

Para competir en todo el mundo y enfrentar un entorno con tecnología avanzada, las organizaciones modernas colocan a la competitividad en un lugar prioritario. Un buen ejemplo en el caso de Asea Brown Boveri (ABB), una empresa mundial con domicilio en Zurich. ABB produce equipamientos eléctricos de alta tecnología, factura 30 000 millones de dólares y cuenta con 215 000 empleados. El coloso recurre a la "des organización" para competir en el mercado global que se mueve con enorme rapidez. Para ello, ABB hizo 4 cosas para ser súper competitiva:

- 1 Se organizó en pequeñas unidades de negocios.
- 2 Fortaleció a sus colaboradores atribuyéndoles facultades.
- 3 Compactó su jerarquía al reducir niveles.
- 4 Eliminó el staff central.

En primer lugar, el presidente, Percy Barnevik, transformó a la empresa en 5000 pequeñas compañías, cada una con un promedio de 50 colaboradores. Cada pequeña compañía funciona como un negocio chico muy enfocado en el consumidor y en el cual el esfuerzo de cada colaborador está totalmente centrado en su mercado local. Cada una de las unidades de 50 personas escoge a su propio gerente y a tres o cuatro representantes. Como cada unidad es perfectamente administrable, resulta fácil monitorear lo que hace cada persona, cosa que no es posible cuando las unidades tienen muchas personas.

En segundo lugar, la rapidez en la toma de decisiones permite que cada una de las 5000 compañías sea autónoma, con colaboradores fortalecidos (mediante la atribución de facultades) y con autoridad para tomar toda las decisiones de su negocio. Esto les proporciona confianza y motivación para trabajar. Si un cliente tiene una reclamación respecto a un equipamiento de 500 000 dólares, el colaborador tiene autoridad para autorizar su sustitución y no necesita en visto bueno de sus superiores. La autoridad otorgada al colaborador significa que los 5000 negocios de ABB son asesorados por especialistas y miembros de equipo de alto desempeño (high performance), que cuentan con la capacidad y el compromiso para tomar toda las grandes decisiones.

En tercer lugar, a diferencia de las grandes empresas, ABB acható la jerarquía y redujo la cadena de mando. Su estructura solo tiene tres niveles administrativos (una compañía del mismo tamaño tendría siete u ocho niveles). Tiene un comité ejecutivo de alta dirección con sede en Zurich. Debajo de él hay un nivel ejecutivo que tiene 250 gerentes locales y ejecutivos que dirigen los grupos de negocios. Por último hay un tercer nivel, compuesto por los gerentes de las 5000 pequeñas compañías y sus equipos administrativos. Al recortar estrato jerárquicos y colocar decisiones al nivel



operacional, ABB fortaleció a sus colaboradores para que pudieran responder con más rapidez a las necesidades de los clientes y a los movimientos de los competidores.

En cuarto lugar, al desplazar el proceso de decisión al personal de la línea del frente, ABB eliminó su staff central. Cuando Bernevik asumió la presidencia en 1980, ABB tenía 2000 que traban en staff de la matriz y que eran las encargadas de recibir y analizar la decisiones de los colaboradores de nivel más bajo. En pocos meses redujo el staff central a 200 personas y el staff de consultoría de 800 a 25. Al mismo tiempo, redujo el staff de ABB en Alemania de 1600 a 100 personas. La descentralización fue el grito de guerra.

La competitividad es el primer efecto de esos cambios. El resultado es una organización enjuta y achatada, ocupada por colaboradores comprometidos y organizados en pequeños equipos fortalecidos (empowerment), cada uno de ellos capaz de responder a los movimientos de los competidores y a las necesidades de los clientes, sin tener que esperar la aprobación de la matriz. Las personas son la locomotora del cambio organizacional.

III. PROCEDIMIENTOS ACTIVIDADES O TAREAS:

- 1 Explique el proceso de "des organización" de ABB y sus objetivos.
- 2 ¿Cuál es el papel de la administración de recursos humanos en este proceso?
- 3 Explique la atribución de facultades a los trabajadores.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y/O ENLACES RECOMENDADOS

**Chiavento Edalberto "Gestión del Talento Humano" Tercera Edición años 2009
impreso en México Editorial Mc Graw Hill**



GUÍA DE PRÁCTICA DE MARKETING N°18

CASO N°: SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

Sección :	Apellidos :
Docente :	Nombres :
	Fecha :/...../..... Duración : 30 min

PROPÓSITO:

Identificar las características principales de un mercado meta, a través de la aplicación de las variables de segmentación para apreciar distintos factores de segmentación.

INSTRUCCIONES: Realizar una segmentación de mercado, diferenciando a los consumidores por cada una de las variables de segmentación estudiadas en clase.

I. DESCRIPCIÓN O PRESENTACIÓN DEL CASO.

¿Cómo segmentaría la población objetivo o mercado meta para el problema de la violencia familiar de su localidad?

Una asociación civil dedicada a ayudar a las esposas víctimas de violencia familiar, específicamente física y psicológica, segmentaría su población objetivo de la siguiente manera:

II. ACTIVIDADES DE RESOLUCIÓN:

1. Realice una clasificación de la ubicación geográfica del sector donde se presentaría el caso.
2. Clasifica las variables de segmentación de acuerdo a sus características demográficas, psicográficas, conductuales y las demás estudiadas en clase.

III. RESULTADOS

IV. ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS A REALIZAR (opcional)

- 1.
- 2.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y/O ENLACES RECOMENDADOS

Consultar Rodas y Arroyo Juárez. "Administración básica con casos prácticos" Limusa. 2010.



GUÍA DE PRÁCTICA DE MARKETING N°19

CASO N° : Segmentación de Mercados

Sección :
Docente : **Inés Villafuerte**
Unidad: III Semana: 12

Apellidos :
Nombres :
Fecha :/...../.....
Duración : 30 min

PROPÓSITO:

Identificar el segmento de mercado más apropiado a través del análisis del caso propuesto para valorar su conocimiento.

INSTRUCCIONES: Analiza el siguiente caso responde a las preguntas planteadas.

I. DESCRIPCIÓN O PRESENTACIÓN DEL CASO

Un grupo de jóvenes inquietos desean iniciar un negocio que consiste en una cafetería denominada Pupos Club. Las instalaciones con que cuentan son bastante amplias y pretenden iniciar con una cafetería y en futuro abrir un servicio de computadoras y juegos electrónicos. En el funcionamiento inicial de la compañía se ha buscado comercializar el esparcimiento con música ambiental, todo tipo de bebidas con café y postres, sin bebidas alcohólicas debido a que se ha dirigido a personas de todas las edades en horario 8:00 de la mañana a las 22:00 horas. El problema se presentaría en el momento de la expansión del negocio ya que se pretende introducir 4 máquinas para juegos electrónicos y 3 computadoras con servicio de Internet, por lo que se piensa que el tipo de mercado puede variar.

II. ACTIVIDADES DE RESOLUCIÓN:

- 1) ¿Qué factores sería importante considerar para resolver el problema de segmentación del mercado?
- 2) Indique cuál sería el segmento de mercado más apropiado para el funcionamiento de este negocio.
- 3) Fundamente su respuesta.

III. RESULTADOS

IV. ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS A REALIZAR (opcional)

Referencias bibliográficas y/o enlaces recomendados

http://www.aserca.gob.mx/artman/uploads/3_segmentacion_del_mercado_y_sus_criterios.pdf



HOJA DE ACTIVIDAD N° 20

Mercadotecnia: Ciclo de vida del producto.

Sección :

Docente :

Apellidos :

Nombres :

Fecha :/...../..... Duración : 30 min.

I. PROPÓSITO:

Resumir las etapas del ciclo de vida del producto e identificar las características de cada una a través del análisis de sus variables para valorar su importancia.

INSTRUCCIONES: Completar el siguiente cuadro del ciclo de vida del producto tomando en consideración las siguientes variables:

- Elementos de la mercadotecnia.
- Utilidades.
- Ventas.
- Competencia
- Participación en el mercado.

ETAPAS	INTRODUCCIÓN	CRECIMIENTO	MADUREZ	DECLIVE
VARIABLES				
PRODUCTO				
PRECIO				
PROMOCIÓN				
PLAZA				
UTILIDADES				
VENTAS				
COMPETENCIA				
PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO				

Referencias bibliográficas y/o enlaces recomendados

<http://blog.technologyevaluation.com/foro-empresarial/2009/09/10/ciclo-de-vida-del-producto/>



HOJA DE ACTIVIDAD N° 21

Mezcla de Mercadotecnia: El producto

Sección :
Docente : Inés Villafuerte
Unidad: III Semana: 12

Apellidos :
Nombres :
Fecha :/...../.....
Duración : 30 min.

I. PROPÓSITO:

Conocer la combinación de variables del producto a través de la creatividad de los estudiantes para adoptar la mejor estrategia de posicionamiento para valorar su importancia.

INSTRUCCIONES: En parejas anoten en su cuaderno diez productos que les gusten y utilicen con frecuencia y respondan a las siguientes preguntas.

- ¿Quiénes comercializan?
- ¿Qué se comercializa?
- ¿Quién compra y usa lo comercializado?
- ¿Quién se beneficia?
- ¿Cómo se benefician los consumidores?

Referencias bibliográficas y/o enlaces recomendados

Consultar Rodas y Arroyo Juárez. "Administración básica con casos prácticos" Limusa. 2010.



GUÍA DE PRÁCTICA DE MARKETING N° 22

Tema: Canales de distribución

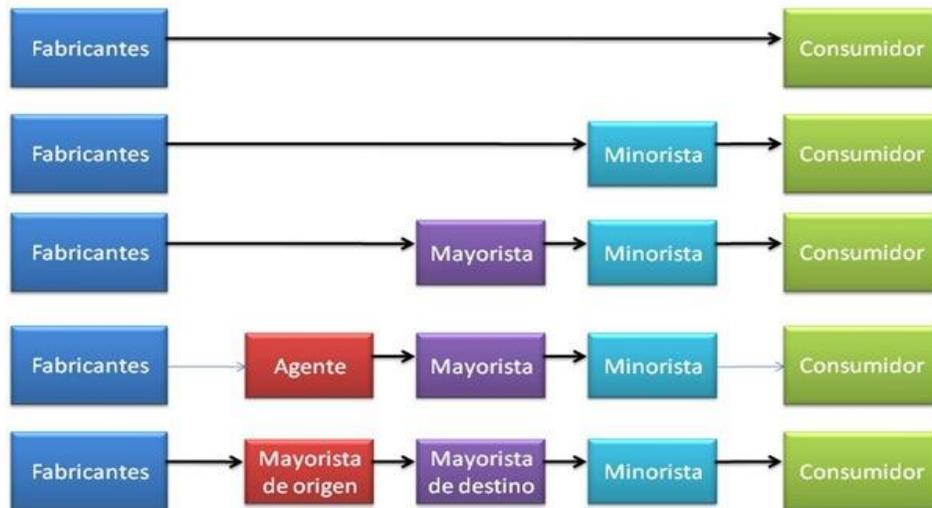
Sección :	Apellidos :
Docente :	Nombres :
	Fecha :/...../..... Duración : 25 min.

I. PROPOSITO:

Conocer los canales de distribución existentes en los mercados de consumo a través de la identificación en un grafico representativo para optar la mejor estrategia de distribución y valorar su importancia.

I. Señalar por qué canales de distribución debe pasar el producto: fideos molitalia para que llegue al consumidor final y cuáles serían los puntos de venta?

Mercados de Consumo



Referencias bibliográficas y/o enlaces recomendados

http://www.icesi.edu.co/ingenieria_industrial/cognos/images/stories/programacion_2010_1/canales%20de%20distribucion%20cognos.pdf



GUIA PRÁCTICA N° 23

CONCEPTOS BÁSICOS DE MARKETING :CASO CONFECCIONES CÉNIT S.A

Sección :	Apellidos :
Docente : Escribir el nombre del docente	Nombres :
	Fecha :/...../..... Duración: 25 a 30 min.

I. PROPÓSITO:

El objetivo del presente caso es aclarar conceptos básicos usados en marketing, a través de reflexión y discusión sobre los conceptos básicos de la materia, para que el alumno logre recordar y no confundir conceptos.

INDICACIONES/INSTRUCCIONES:

El área de aplicación es Marketing, considerar como tema de desarrollo los Conceptos básicos del marketing, los mismos aplicados a través de un caso bastante simple, se pretende que los participantes que por primera vez toman contacto con el área de marketing reflexionen y discutan sobre los conceptos básicos de esta materia: cliente, usuario final, precio de venta al distribuidor, precio de venta al público, margen de utilidad del intermediario, etc.

II. PROCEDIMIENTOS ACTIVIDADES O TAREAS:

1. Leer el caso juntamente con los Alumnos.
2. Resaltar ideas claves del caso
3. Formar grupos de 4 o 5 personas.
4. Los grupos debatirán sobre los problemas presentados en el Caso
5. Al final propondrán posibles soluciones a los problemas presentados.

CASO

Confecciones Cénit S. A., es una empresa con licencia para utilizar la marca de camisa Brandon. Se estableció en el país en 1982 y desde entonces sus ventas han ido en aumento. En los años 1990, 1991 y 1992, sin embargo, se produjo un relativo descenso de estas ventas respecto de las alcanzadas por los competidores. El gerente de ventas atribuyó este hecho "a la entrada agresiva de nuevas marcas al mercado y a aun mayor esfuerzo de ventas por parte de marcas establecidas, como Durango y Laredo".

En julio de 1992 las ventas de las camisas Brandon no eran muy auspiciosas, pese a que el mercado de camisas en general mantenía su ritmo ascendente. Las camisas Brandon tenían un precio sugerido de 15 soles, similar al de la competencia, pero la empresa las vendía a sus distribuidores a un precio de 10 soles. Otras empresas vendían sus camisas a sus distribuidores a 8 soles.



A principios de julio de 1992, el gerente de ventas estaba analizando el problema profundamente ya que la empresa empezó a perder una importante porción del mercado. Los costos de producción por camisa eran constantes e iguales a 5 soles. Sin embargo, la experiencia acumulada le decía al gerente de ventas que si el precio a los distribuidores se reducía 7 soles, las ventas de camisas podrían aumentar de 40 mil unidades por año, que entonces se vendían, a 50 mil unidades por año. Pensaba que el mayor margen por camisa los incentivaría a vender más camisas Brandon y en menos de otras marcas. Si dicho precio se bajaba a 6 soles, probablemente podría incrementarse la venta a 60 mil unidades. Si las ventas aumentaron a los niveles proyectados, de empresa podría acceder a mayores descuentos de los proveedores de materias prima, emplear más eficientemente su mano de obra y usar mejor sus instalaciones, con lo que reduciría el costo de producción por camisa a 4 soles.

El gerente de ventas quería saber cuáles podrían haber sido los errores que se habían cometido o se estaban cometiendo para que en un mercado en expansión, las ventas de camisas Brandon calle al frente a las de los competidores. El precio de los distribuidores era uno de los factores que afectaba a los resultados. Era que era importante conocer los efectos de reducir el precio al distribuidor y pensar en alternativas a esta medida para lograr aumentar las ventas. Consultados de los demás presidentes al respecto, el gerente de ventas vio que el problema era complicado.

El gerente de producción opinaba que el problema se solucionaba si el precio a los distribuidores que era disminuido lo suficiente." Se trata exclusivamente de un problema de precios. Si se reduce el precio al distribuidor, es que tenga mayor interés en vender nuestro producto".

Incidentes General consideraba que el análisis del gerente de producción y superficial. Decía: "sí solo reducimos el precio al distribuidor, en este no tendría por qué bajar el precio al público. A fin de cuentas, nuestros productos que venden porque es el cliente el que paga. Además, nuestro margen está determinado por las compras que hacen nuestros distribuidores. Si bajamos el precio a los distribuidores, automáticamente perderemos margen. Pensemos en otras alternativas. Una de ellas es la de no bajar el precio a los distribuidores y vender nosotros el producto directamente al público, sin intermediarios".

Referencias bibliográficas

(Enrique A. Valdez Flórez, 100 Casos de Administración, ESAN Ediciones.)



GUIA PRÁCTICA N° 24

IMPORTANCIA DEL MARKETING MIX: CASO CONTRATO DE EXCLUSIVIDAD

Sección :	Apellidos :
Docente : Escribir el nombre del docente	Nombres :
	Fecha :/...../..... Duración: 25 a 30 min.

I. PROPÓSITO:

Este caso se basa en resaltar la implicancia e importancia del marketing mix, con respecto a su aplicación en eventos promocionales, así el alumno logrará reconocer y desarrollar los componentes del marketing mix.

INDICACIONES/INSTRUCCIONES:

El docente debe considerar que el caso está en el Área de aplicación del Marketing, considerando como tema central el Mix de marketing.

El presente caso puede aprovecharse para ver a los participantes que “una golondrina no hace el verano”. En otras palabras, que a pesar de las expectativas creadas y de los esfuerzos desplegados para lograr éxitos en un evento promocional, éste puede resultar intrascendente si el conjunto de actividades de la mezcla de marketing no es coherente; y finalmente se puede no obtener los resultados esperados

II. PROCEDIMIENTOS ACTIVIDADES O TAREAS:

1. Leer el caso juntamente con los Alumnos.
2. Resaltar ideas claves del caso
3. Formar grupos de 4 o 5 personas.
4. Los grupos debatirán sobre los problemas presentados en el Caso
5. Al final propondrán posibles soluciones a los problemas presentados.

CASO

EN 1995, La estrella de Medellín, pujante empresa cervecera de Colombia, logró incrementar su participación en el mercado nacional de 15% al 18%.

Aníbal Márquez, gerente de Mercadeo de Iberia, empresa cervecera líder en el mercado colombiano, se encuentra preocupado por la imagen de su división, y han hecho partícipes de esta preocupación a sus subordinados, a quienes exige pronto resultados.

Los subgerentes son persona muy profesionales en su trabajo, y gozan de la confianza tanto de su superior como de sus subordinados; sin embargo, esta situación se ha visto afectada a causa de los resultados que se están obteniendo.

Con respecto al Marketing, una de las preocupaciones fundamentales de ambas empresas es la presencia de su marca en el mercado. Una de las maneras más efectivas de lograr esta presencia es a través de la compra de la exclusividad para colocar el producto durante todo el desarrollo de las diversas fiestas patronales que se llevan a cabo en distintos puntos del territorio, y que tienen repercusión a nivel nacional. De hecho, existe una guerra por la compra de dichas exclusividades. Un



indicador de la buena o mala gestión del área de Marketing de ambas cervecerías es la compra de la exclusividad de estas importantes fiestas.

En la cervecería Iberia, la compra de exclusividades se realiza a través de la división de Mercadeo. Las personas directamente en cargadas de la negociación son los jefes de Región-por estrategia, el territorio colombiano está dividido por regiones-, que trabajan en estrecha coordinación con su subgerente y gerente, respectivamente.

Una de las fiestas patronales más importantes de Colombia es la que se realiza en el mes de marzo en una bella ciudad de la costa del Pacífico.

El año pasado, Iberia consiguió la exclusividad de dicha fiesta, con todo éxito. Este fue el logro más importante de la división de Mercadeo pudo mostrar, y palió en algo los nada alentadores resultados de final del periodo. Era la primera vez que Iberia patrocinaba esa fiesta, que había constituido un bastión importante de la Estrella de Medellín.

Para este año (1996) el gerente general ha dado la directiva expresa de conseguir nuevamente el patrocinio. Durante todo el año 1995 hizo contactos permanentes con las personas e instituciones que decidirían sobre el contrato de exclusividad de la fiesta.

Iberia está casi segura de conseguir el contrato de exclusividad. En la última reunión del directorio, el gerente general lo ha anunciado a los participantes, dándolo prácticamente por hecho, pues así se lo ha asegurado su gerente de Mercadeo.

Ambas cervecerías ofrecen prácticamente las mismas facilidades y condiciones para obtener la exclusividad de esta fiesta. Objetivamente, no se puede llegar a establecer cuál de las dos alternativas es la mejor y, en la práctica, la decisión se tomara bajo criterios muy subjetivos.

Dos días antes de la reunión final, que va realizarse el próximo día viernes, el jefe de la reunión correspondiente y el asesor legal han viajado a la ciudad donde tendrá lugar la fiesta. El asesor legal ha sido autorizado por el gerente general para que firme el contrato. Es usual que el contrato se firme inmediatamente después de tomada la decisión, en presencia de los representantes de ambas empresas cerveceras.

Hoy, jueves por la noche, hace unas horas, el jefe de la Región recibió una llamada telefónica de uno de los jefes de área, que goza de su plena confianza y que lo había mantenido al tanto de todo lo ocurrido antes de su llegada. Le dijo que se acaba de enterar de que el alcalde ha tenido una reunión con una persona allegada a la Estrella de Medellín.

Ante esta situación, el jefe de la Región se ha comunicado con el gerente de Mercadeo en Bogotá para ponerlo al tanto de lo sucedido. Éste le ha increpado que estas reuniones debían haberse realizado con anterioridad y le ha preguntado por qué no le había informado antes, por qué ha esperado el último minuto. Además, le ha señalado que el gerente general ha dado por hecho el contrato de exclusividad en la última reunión de directorio, al que lo invitaron justamente para que informara sobre el tema.

Finalmente, le ha dicho que si no consigue el contrato, se atenga a las consecuencias, y que vea la manera de asegurarse que al día siguiente Iberia consiga el contrato, pues la imagen de la División, que ya está deteriorada, depende de eso.

El jefe de la región está angustiado y pensando en lo que podrá hacer.



GUÍA DE PRÁCTICA DE OPERACIONES N° 25

Tema: Beneficios de la Administración de la Cadena de Valor

Sección :	Apellidos :
Docente :	Nombres :
	Fecha : / / Duración: 60 min.

I. PROPÓSITO:

Identificar los principales beneficios que tiene una empresa con la administración de la cadena de valor.

INDICACIONES/INSTRUCCIONES:

Resolver la siguiente asignación de manera individual.

II. PROCEDIMIENTOS ACTIVIDADES O TAREAS:

1. Mencionar al menos siete (07) beneficios que una empresa tendría al administrar adecuadamente su propia cadena de valor.

a. _____

b. _____

c. _____

d. _____

e. _____

f. _____

g. _____

III. ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS (OPCIONAL)

Referencias bibliográficas y/o enlaces recomendados

(David Simchi-Levi, Philip Kaminsky, Edith Simchi-Levil. Managing The Global Supply Chain. 13° Ed. México: Mc Graw Hill; 2013



GUÍA DE PRÁCTICA N° 26

Tema: Actividades de la Cadena de Valor

Sección :	Apellidos :
Docente :	Nombres :
	Fecha :/...../..... Duración: 90 min.

I. PROPÓSITO (DE LA PRÁCTICA):

Identificar las actividades primarias y secundarias en una empresa desde el punto de vista de la Cadena de Valor.

INDICACIONES/INSTRUCCIONES:

Resolver las siguientes asignaciones en equipos de hasta cinco integrantes.

II. PROCEDIMIENTOS ACTIVIDADES O TAREAS:

1. Describir brevemente en el formato siguiente cada una de los elementos del modelo de Cadena de Valor y mencionar un ejemplo en cada caso.

FORMATO:

III. ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS (OPCIONAL)

Referencias bibliográficas y/o enlaces recomendados

(DAVID, Fred R.I. Conceptos de Administración Estratégica. 12° Ed. México: Mc Graw Hill; 2007.



GUÍA DE PRÁCTICA DE FINANZAS N° 27

Caso: Punto de Equilibrio

Sección :

Docente :

Apellidos :

Nombres :

Fecha :/...../..... Duración: 90 min.

I. PROPÓSITO (DE LA PRÁCTICA):

Identificar el Punto de equilibrio a través de la solución del caso para comprender la aplicación de la fórmula y valorar la importancia de su uso en la determinación del margen de utilidad..

II. DESCRIPCIÓN O PRESENTACIÓN DEL CASO

Datos de la empresa "JJ SRL":

Ingresos actuales de la empresa: \$120.000,00

Costos Totales:

- Materia Prima: \$ 25.000,00
- Sueldos de personal de supervisión general de empresa: \$10.000,00
- Salario de los operarios de producción: \$ 20.000,00
- Seguros de la empresa: \$8.000,00
- Sueldos de personal de administración y ventas: \$ 3.000,00
- Combustible utilizado solamente en producción: \$ 7.000,00
- Amortizaciones de bienes de uso: \$8.000,00

Retiro de los Socios \$5.000,00

III. ACTIVIDADES O TAREAS

1. Con los siguientes datos, determinar:
 - a) Punto de equilibrio.
 - b) Margen de seguridad y explicar su significado.
 - c) El punto de cierre de esta empresa y explicar la respuesta.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y/O ENLACES RECOMENDADOS

Hellriegel Don, Jackson, Susan E. "Administración Un enfoque basado en competencias" Décima Edición años 2009 impreso en Argentina Editorial Thompson



GUÍA DE PRÁCTICA DE FINANZAS N° 28

Costos Fijos: Caso La Bolsa S.A.

Sección :	Apellidos :
Docente :	Nombres :
	Fecha :/...../..... Duración: 90 min.

I. PROPÓSITO (DE LA PRÁCTICA):

Identificar el Punto de equilibrio a través de la solución del caso para comprender la aplicación de la fórmula y valorar la importancia de su uso en la determinación del margen de utilidad.

II. DESCRIPCIÓN O PRESENTACIÓN DEL CASO

La firma "La Bolsa SA" se dedica a la elaboración y comercialización de dos artículos: Bolsas de Consorcio y Bolsas Familiares. Le presenta a Ud. la siguiente información

Conceptos	Bolsas Consorcio	Bolsas Familiares
Ventas (unidades)	1200	900
Precio de Venta unitario	12	15
Costos Variables Unitarios	5	8
Costos Fijos Totales	7500	5500

III. ACTIVIDADES O TAREAS

- Determinar el punto de equilibrio de cada línea de la empresa en forma matemática y gráfica
- Si los accionistas de la empresa quisieran otorgarle un incremento de sueldos a los administrativos de la firma, se incrementarían los costos fijos de ambas líneas de producción en \$1000 c/u. ¿Cómo repercute esto en el punto de equilibrio? Calcule el mismo y explique conclusiones.
- Si el precio de las Bolsas Familiares se incrementara un 15% y juntamente con eso los costos fijos de dicha línea aumentarían a \$6500, ¿Cuál sería la nueva situación de equilibrio?. Escriba las conclusiones.
- Determine cuantas bolsas familiares debería vender para obtener una ganancia equivalente al 10% de sus ingresos por ventas.

Aclaración: a los efectos de la resolución de los puntos b), c) y d) de este ejercicio, considerar siempre como punto de partida la situación originalmente planteada.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y/O ENLACES RECOMENDADOS

Hellriegel Don, Jackson, Susan E. "Administración Un enfoque basado en competencias" Décima Edición años 2009 impreso en Argentina Editorial Thompson



GUÍA DE PRÁCTICA DE FINANZAS N° 29

Costo Unitario: Caso Empresarial

Sección :

Docente :

Apellidos :

Nombres :

Fecha :/...../..... Duración: 90 min.

I. PROPÓSITO (DE LA PRÁCTICA):

Identificar el Punto de equilibrio a través de la solución del caso para comprender la aplicación de la fórmula y valorar la importancia de su uso en la determinación del margen de utilidad.

II. DESCRIPCIÓN O PRESENTACIÓN DEL CASO

Con la siguiente información:

▪ Ventas del periodo	\$ 5.000.- a \$ 0.80 por unidad
▪ Compras de materias primas	\$ 2.500.-
▪ Comisiones vendedores	\$ 400.-
▪ Existencia inicial materias primas	\$ 1.000.-
▪ Amortización de maquinarias	\$ 700.-
▪ Combustibles y lubricantes de fábrica	\$ 80.-
▪ Compras de materiales menores de producción	\$ 150.-
▪ Existencia final materias primas	\$ 1.200.-
▪ Ropa de operario	\$ 600.-
▪ Sueldo de operarios y cargas soc	\$ 1.500.-

No existe existencia inicial ni final de productos terminados.

III. ACTIVIDADES O TAREAS

¿Determinar:

- Costo primo total
- Costo de conversión total
- Costo de producción total
- Costo unitario de producción y

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y/O ENLACES RECOMENDADOS

Hellriegel Don, Jackson, Susan E. "Administración Un enfoque basado en competencias" Décima Edición años 2009 impreso en Argentina Editorial Thompson



GUÍA DE PRÁCTICA DE FINANZAS N° 30

Margen de seguridad: Caso Empresarial

Sección :

Docente :

Apellidos :

Nombres :

Fecha :/...../..... Duración: 90 min.

I. PROPÓSITO (DE LA PRÁCTICA):

Identificar el Punto de equilibrio a través de la solución del caso para comprender la aplicación de la fórmula y valorar la importancia de su uso en la determinación del margen de utilidad.

II. DESCRIPCIÓN O PRESENTACIÓN DEL CASO

Datos de la empresa "JJ SA":

- Ingresos actuales de la empresa: \$62.000,00
- Materia Prima: \$ 15.000,00
- Sueldos de personal de supervisión general de empresa: \$5.000,00
- Salario de los operarios de producción: \$ 20.000,00
- Seguros de la empresa: \$3.000,00
- Sueldos de personal de administración y ventas: \$ 1.000,00
- Retiro de los Accionistas: \$1.000,00
- Impuesto al Valor Agregado: \$4.000,00
- Combustible utilizado solamente en producción: \$ 3.000,00
- Amortizaciones de bienes de uso: \$8.000,00

III. ACTIVIDADES O TAREAS

Con los siguientes datos determinar:

- a) Punto de equilibrio en forma matemática y gráfica.
- b) Margen de seguridad y explicar su significado.
- c) Determinar el punto de cierre de esta empresa y explicar la respuesta.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y/O ENLACES RECOMENDADOS

Hellriegel Don, Jackson, Susan E. "Administración Un enfoque basado en competencias" Décima Edición años 2009 impreso en Argentina Editorial Thompson



GUÍA DE PRÁCTICA DE FINANZAS N° 31

Punto de equilibrio por línea : Caso Empresarial

Sección :

Docente :

Apellidos :

Nombres :

Fecha :/...../..... Duración: 90 min.

I. PROPÓSITO (DE LA PRÁCTICA):

Identificar el Punto de equilibrio a través de la solución del caso para comprender la aplicación de la fórmula y valorar la importancia de su uso en la determinación del margen de utilidad.

II. DESCRIPCIÓN O PRESENTACIÓN DEL CASO

La firma "Ma-te" SA se dedica a la elaboración y comercialización de dos artículos: Termos y Jarras.
Le presenta a Ud. la siguiente información

Conceptos	Termos	Jarras
Ventas (unidades)	1000	1000
Precio de Venta unitario	12	15
Costos Variables Unitarios	5	8
Costos Fijos Totales	7500	5500

III. ACTIVIDADES O TAREAS

- Determinar el punto de equilibrio de cada línea de la empresa
- Si los accionistas de la empresa quisieran otorgarle un incremento de sueldos a los administrativos de la firma, se incrementarían los costos fijos de ambas líneas de producción en \$1000 c/u. ¿Cómo repercute esto en el punto de equilibrio? Calcule el mismo y explique conclusiones.
- Si el precio de las Jarras se incrementara un 15% y juntamente con eso los costos fijos de dicha línea aumentarían a \$6500, ¿Cuál sería la nueva situación de equilibrio? Escriba las conclusiones.
- Determine cuántas Jarras debería vender para obtener una ganancia equivalente al 10% de sus ingresos por ventas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y/O ENLACES RECOMENDADOS

Hellriegel Don, Jackson, Susan E. "Administración Un enfoque basado en competencias" Décima Edición años 2009 impreso en Argentina Editorial Thompson



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS, ENLACES Y DIRECCIONES ELECTRONICAS

BASICA

- Robbins, Stephen P. Coulter, Mary. ADMINISTRACIÓN. 10° Ed. México: Pearson Education; 2010. Biblioteca: 658 R71 2010
- Rodas Carpizo, Alejandro; Arroyo Juárez., María F. ADMINISTRACIÓN BÁSICA CON CASOS PRÁCTICOS. 5° Ed. México: Limusa; 2010. Biblioteca: 658.4 R73.

COMPLEMENTARIA

- Alvarado O. ELEMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN GENERAL. 13° Ed. Santiago de Chile: Udegraf; 2005. Biblioteca 658.A47.
- Amaru Maximiano, Antonio César. FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION. Teoría General y Proceso Administrativo. 1° Ed. México: Pearson Educación; 2009. Biblioteca: 658.A52 2009
- Chiavenato I. Administración Proceso Administrativo. 12° Ed. México: Mc Graw Hill; 2007. Biblioteca 658.CH548.
- Robles Valdés, Gloria. y Alcérreca Joaquín, Carlos. ADMINISTRACION UN ENFOQUE INTERDISCIPLINARIO 1° Ed. México: Pearson Educación; 2009. Biblioteca: 658.A37 2009.
- Stoner James. ADMINISTRACIÓN. 8° Ed. México: Prentice Hall; 2003. Biblioteca 658.582
- Thompson – Strickland. TEORÍA Y CASOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA. Mc.Graw Hill; 2000 Biblioteca 658.02.T48

ENLACES Y DIRECCIONES ELECTRÓNICAS

- Canales, E. (1999, Dec 06). Administracion de tecnologia/ administracion del conocimiento, otro rollo? *Mural*. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/374295057?accountid=146219>.
- Canales E. Administracion de Tecnologia/ Administracion del conocimiento, otro rollo? *Mural* 1999 Dec 06:2-2.
- Canales, E. (1995, Jul 17). Administracion de tecnologia/ administradores o apasionados? *Reforma*. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/311196239?accountid=146219>. Canales E. Administracion de Tecnologia/ Administradores o apasionados? *Reforma* 1995 Jul 17:45-45.