

## **Temas de Administración**

**Materia Organización Contable y Administrativa.**

*María Rosa Ledesma*

*María Inés Prenol*

*Mónica Raquel Arias*



## **Temas de Administración- Un aporte a la promoción de creación de empresas**

### **Prologo del Capítulo II-**

#### **Tema 1**

Este artículo ha sido confeccionado por sus autores con la idea de facilitar a los alumnos de las distintas especialidades de las carreras de contador Público Nacional y Licenciado en Administración la comprensión y el seguimiento de la asignatura organización y Administración Contable de Empresas.

Los conocimientos en Administración son un complemento formativo indispensable. El desarrollo de un proyecto, por ejemplo, además de los aspectos tecnológicos, mecánicos, etc. exige contemplar cuestiones relativas a su planificación, dirección, control, viabilidad económica, etc. En definitiva, el ingeniero, con una buena preparación en este ámbito incrementa notablemente las posibilidades de empleo, a la vez que

1

#### **TEMA 1.- LA EMPRESA COMO REALIDAD**

1.1.- La empresa.

1.1.1.- Concepto de empresa.

1.2.- Elementos de la empresa.

1.3.- La Empresa como sistema.

1.3.1.- Los subsistemas empresariales

1.4.- Clases de empresas

1.4.1.- Formas Jurídicas de empresa

1.4.2.- Otras clasificaciones.

## Temas de Administración

Materia Organización Contable y Administrativa.

María Rosa Ledesma

María Inés Prenol

Mónica Raquel Arias



### 1.1. La Empresa

#### 1.1.1. Concepto

La empresa actual es sujeto de interés para distintas disciplinas científicas por los diferentes aspectos en los que se manifiesta en el sistema económico.

Entre otros, podríamos citar como aspectos de interés de la empresa: el aspecto técnico-productivo, en la medida en que la empresa realiza un proceso de transformación de factores en productos, el aspecto económico-financiero que engloba el conjunto de transacciones comerciales y monetarias que la empresa realiza en el mercado, el aspecto jurídico por la gran variedad de contratos y relaciones empresa-empresa o empresa-personas que genera y, por último, el aspecto social consecuencia de la necesaria interacción de la empresa con el entorno.

Este interés multidisciplinar por la empresa ha originado un enfoque para su estudio, propio de la teoría general de sistemas, concretado en la concepción de la empresa como sistema

A nosotros nos va a interesar analizar la "empresa" desde una perspectiva económica. Según Bueno Campos la empresa es *un agente que organiza con eficiencia los factores económicos para producir bienes y servicios para el mercado con el ánimo de alcanzar ciertos objetivos*. Entendiendo por eficiencia la capacidad o cualidad de un agente para lograr el cumplimiento de un objetivo, minimizando el empleo de recursos.

No obstante, y a pesar de que cualquier persona es capaz de definir intuitivamente el concepto de empresa, este término se puede confundir con 4 otros términos usados indistintamente para aludir a dicho concepto. Estamos hablando de términos como sociedad comercial, explotación y planta. La expresión sociedad comercial la definiremos como "Una unidad jurídica que regula el conjunto de relaciones que produce el patrimonio del que son

## Temas de Administración

Materia Organización Contable y Administrativa.

*María Rosa Ledesma*

*María Inés Prenol*

*Mónica Raquel Arias*



titulares dos o más personas que se obligan a aportar a un fondo común bienes, dinero o alguna de estas cosas para obtener lucro". Entendemos por explotación "toda unidad técnica o conjunto de procesos tecnológicos por los que un conjunto de factores pueden ser transformados en un conjunto de productos o resultados".

Por último definiremos planta o establecimiento industrial como "una unidad espacial, física o lugar donde se localiza y desarrolla la actividad económica de una explotación". De estas definiciones deducimos que una empresa puede estar compuesta por una o más sociedades (hablaríamos entonces de empresa mono o plurisocietaria o grupo de empresas), por una o más explotaciones y tener una o más plantas.

### 1.2. Elementos de la empresa

La empresa está compuesta por un conjunto de elementos relacionados entre si que persiguen unos objetivos comunes. Por esta razón, resulta conveniente hacer una clasificación y análisis de los mismos.

En principio y dependiendo del papel que estos elementos desempeñan en el proceso de transformación de valor que lleva a cabo la empresa para el logro de sus metas, el profesor Bueno Campos distingue entre factores pasivos o bienes económicos, y factores activos o personas.

Los factores pasivos representan los recursos económicos clásicos (tierra y capital), sujetos a la característica de la escasez o de su disposición limitada

Los factores activos, también denominados recursos humanos o fuerza de trabajo, se pueden clasificar atendiendo a la diversidad de interés, papeles y relaciones que los mismos tienen, desarrollan y mantienen con la empresa

### 1.3. La empresa como sistema.

La teoría actual de la empresa se fundamenta en la aportación que la teoría de sistemas ha permitido, tanto para describir su compleja composición,

## Temas de Administración

Materia Organización Contable y Administrativa.

María Rosa Ledesma

María Inés Prenol

Mónica Raquel Arias



como para entender su comportamiento y facilitar sus procesos de control y adaptación al entorno.

Esta teoría define sistema como "conjunto de elementos de cualquier clase (conceptos, ideas, objetos, personas, etc.) cumpliéndose que cada parte influye sobre el todo, pero no de forma aislada respecto a los demás componentes del sistema. Además, cada posible subsistema tiene las mismas propiedades que el sistema que lo contiene".

### 1.3.1. Los subsistemas de la empresa.

Un paso importante para seguir profundizando en la descripción de la empresa como sistema sería determinar e identificar las diferentes partes o *subsistemas* de la misma. Esta identificación nos va a permitir una mejor comprensión de su funcionamiento. En la práctica dista de haber unanimidad a la hora de identificar cuáles son los subsistemas más relevantes, por lo que existen numerosas clasificaciones.

Según Cuervo (1994), atendiendo a las diferentes áreas funcionales en que se divide el estudio de la empresa, podríamos dividirla en tres subsistemas: real, financiero y directivo. El **subsistema real** comprende las funciones de aprovisionamiento, producción y comercialización de los productos y servicios obtenidos. Estas funciones se corresponden básicamente con todas las operaciones que suponen una transformación real de los factores productivos y concluyen con la distribución del producto y el servicio postventa a los clientes de la empresa.

El **subsistema financiero**, en estrecha interdependencia con el subsistema real, se encarga de la captación, administración y control de los medios financieros con que cuenta la empresa. Este sistema aporta criterios para la valoración de la rentabilidad de los proyectos y el coste de las diferentes fuentes de financiación.

El **subsistema directivo** tiene como misión la toma de decisiones tendente a asegurar el logro de los objetivos del sistema mediante la configuración y control de una organización capaz de adaptarse al sistema de orden superior en el que está inmersa. Engloba las funciones de planificación, organización, dirección y control.

## Temas de Administración

Materia Organización Contable y Administrativa.

María Rosa Ledesma

María Inés Prenol

Mónica Raquel Arias



### Figura 1.2. Procesos básicos de la empresa y principales subsistemas que integran la misma

#### 1.4.- Clases de empresas

##### 1.4.1.- Formas Jurídicas de empresa

La titularidad de una empresa corresponderá a una persona física si se trata de una empresa individual y a una persona jurídica, si adopta las siguientes formas sociales: anónimas, de responsabilidad limitada, cooperativas y anónimas laborales.

##### **1.- Empresa individual**

El empresario es la persona física que ejercita en nombre propio, por sí o por medio de representante, una actividad constitutiva de empresa.

Capacidad para ser empresario.-

Responsabilidad. El comerciante individual responde de sus deudas ilimitadamente con todos sus bienes presentes y futuros.

La gran ventaja de la empresa individual es su mayor flexibilidad y capacidad de adaptación al entorno. Por otro lado, el empresario individual puede tomar las decisiones que estime oportunas en cada momento en función de la satisfacción de sus propios intereses. Sin embargo la empresa individual también presenta una serie de desventajas, que las podemos resumir en:

- 1 Asunción de un riesgo elevado, ya que todos sus bienes quedan afectos a la empresa.
- 2 En ocasiones presenta el problema de que la empresa desaparece junto con su creador, es decir, no existe continuidad de la misma bien sea porque el empresario no asume el dejar su empresa en otras manos o porque los posibles sucesores no están suficientemente capacitados.
- 3 La empresa individual, debido a que normalmente tiene escaso tamaño, encuentra notables dificultades a la hora de acceder a financiación barata, colocándose en desventaja frente a otras formas empresariales.

## Temas de Administración

Materia Organización Contable y Administrativa.

*María Rosa Ledesma*

*María Inés Prenol*

*Mónica Raquel Arias*



### 2.- Las Sociedades Comerciales

Tienen un **mínimo** de 2 socios; se **organizan** bajo alguna de las estructuras previstas por la ley; su **capital** se integra con el aporte de los socios; tienen por **objeto** la producción e intercambio de bienes y servicios y se constituyen con el **fin** de participar en los beneficios que la actividad reporta, soportando, asimismo, las pérdidas

Bajo el régimen de la ley 19.550, se estructura los siguientes tipos societarios:

- 1- Sociedad colectiva
- 2- Sociedad en comandita simple
- 3- Sociedad de capital e industria
- 4- Sociedad de responsabilidad limitada
- 5- Sociedad anónima
- 6- Sociedad en comandita por acciones
- 7- Sociedad accidental o en participación

En forma sintética en los exponemos en los siguientes cuadros, el detalle se muestra en archivos anexos:

# Temas de Administración

Materia Organización Contable y Administrativa.

María Rosa Ledesma

María Inés Prenol

Mónica Raquel Arias

This is a screenshot of a presentation slide from Adobe Reader. The slide title is "La Empresa como sistema. Clasificación". The main heading is "Sociedad Colectiva". The content includes a list of characteristics:

- \* Los socios pueden realizar aportes de hacer y de dar, tanto en propiedad como en uso y goce
- \* El capital se divide en partes de interés
- \* La participación del socio es embargable pero no puede ejecutarse
- \* La organización es simple: auto-organicismo
- \* Los socios responden por las obligaciones sociales en forma subsidiaria, solidaria e ilimitada

This is a screenshot of a presentation slide from Adobe Reader. The slide title is "La Empresa como sistema. Clasificación". The main heading is "SOCIEDAD ANÓNIMA". The content includes a paragraph and two bullet points:

La S.A. tiene, también, una organización compleja, estando representado su gobierno por la asamblea de accionistas.  
A diferencia de las Asociaciones Mutuales y Cooperativas, el criterio distintivo, entre asamblea ordinaria y extraordinaria, se encuentra en las materias de su competencia.

- \* **ordinaria**: balance general; distribución de ganancias; designación y remoción de administradores y síndicos; responsabilidad de administradores y síndicos.
- \* **extraordinaria**: reducción y reintegro de capital; cambios sustanciales en la estructura de la sociedad (ej: transformación)

## Temas de Administración

Materia Organización Contable y Administrativa.

María Rosa Ledesma

María Inés Prenol

Mónica Raquel Arias

A screenshot of a presentation slide displayed in Adobe Reader. The window title is "Sin título de diapositiva - Adobe Reader". The slide content includes a title box, a main heading, and two paragraphs of text. The taskbar at the bottom shows several open applications and the system clock at 06:06 a.m.

Click to go to the previous page in the document

**La Empresa como sistema. Clasificación**

**Sociedad de Responsabilidad Limitada**

Por las obligaciones sociales, los socios, responden en forma **limitada** a la integración de las cuotas suscriptas; sin perjuicio de garantizar, ilimitada y solidariamente, a los terceros, la integración de sus aportes

Son sociedades comerciales constituidas bajo una organización compleja, en cuyo funcionamiento es posible destacar la actuación de un órgano de gobierno, administración y fiscalización

Windows Vista Starter

Sin título 1 - Open... ver2.sxi - OpenOff... Documentos Sin título de diapo... Administracion\_d... apuntes.pdf - Ado... ES 06:06 a.m.

# Temas de Administración

Materia Organización Contable y Administrativa.

María Rosa Ledesma

María Inés Prenol

Mónica Raquel Arias



Sin título de diapositiva - Adobe Reader

File Edit View Document Tools Window Help

31 / 116 83,4% Find

## La Empresa como sistema. Clasificación

1. Los Clásicos: SRL y SA

SA vs. SRL	SA	SRL
<b>Cantidad de socios</b>	2 o más sin limite	2 a 50
<b>Responsabilidad</b>	Capital suscripto mientras sea socio	Capital suscripto siempre
<b>Capital Mínimo</b>	\$12.000	Razonable para cumplir el objeto social
<b>Aportes</b>	Efectivo o especie al momento de la suscripción	Ídem SA
<b>Administración</b>	Directorio	Gerencia
<b>Transferencia de participaciones</b>	Se inscriben en el Registro de la SA	Se inscriben en IGJ
<b>Tasa Anual IGJ</b>	Pagan s/Patrimonio Neto	No pagan salvo las del Art. 299
<b>Órgano de Fiscalización</b>	Solo las del Art. 299	Ídem S.A.
<b>Balances</b>	Deben presentar 1 vez p/año en IGJ	NO es obligatorio salvo Art. 299 L.S.

Windows Vista Starter 06:03 a.m.

Sin título de diapositiva - Adobe Reader

File Edit View Document Tools Window Help

23 / 116 83,4% Find

## La Empresa como sistema. Clasificación

### Sociedad en Comandita Simple

Reconoce 2 categorías de socios: **comanditado**, quien responde como el socio de la sociedad colectiva, pudiendo realizar aportes de dar y de hacer, y tiene a su cargo la administración de la sociedad, salvo designación de un tercero; y **comanditario**, quien responde limitadamente con el aporte que se obliga a integrar; pudiendo aportar, únicamente, bienes en propiedad, teniendo prohibido ejercer la administración de la sociedad o actuar como mandatario de la misma.

Click to go to the next page in the document

Windows Vista Starter 06:10 a.m.

# Temas de Administración

Materia Organización Contable y Administrativa.

María Rosa Ledesma

María Inés Prenol

Mónica Raquel Arias



Sin título de diapositiva - Adobe Reader

File Edit View Document Tools Window Help

49 / 116 83,4% Find

## Concepto **La Empresa como sistema. Clasificación**

	<b>Activo</b>	<b>Pasivo</b>	
Bienes y derechos	Corriente	Corriente	Obligaciones hacia terceros
	No Corriente	No Corriente	
		<b>Patrimonio Neto</b>	Capital Resultados Acumulados (lo que la Sociedad adeuda a los socios)

Windows Vista Starter

Sin título 1 - Open... ver2.sxi - OpenOffi... Documentos Sin título de diapo... Administracion\_de... apuntes.pdf - Ado... ES < 06:25 a.m.

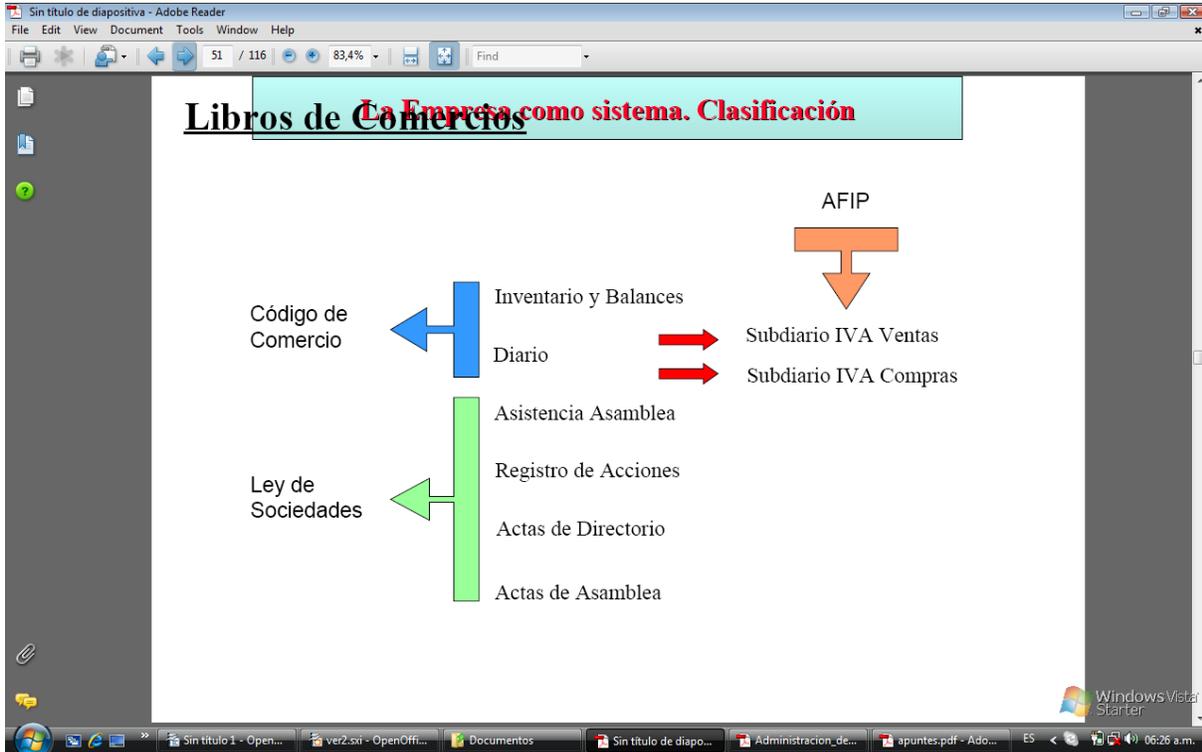
# Temas de Administración

Materia Organización Contable y Administrativa.

María Rosa Ledesma

María Inés Prenol

Mónica Raquel Arias



# Temas de Administración

Materia Organización Contable y Administrativa.

María Rosa Ledesma

María Inés Prenol

Mónica Raquel Arias



Sin título de diapositiva - Adobe Reader

File Edit View Document Tools Window Help

52 / 116 83.4% Find

Click to go to the next page in the document

Entes emisores de Estados Contables. Caracterización, Clasificación, Control y normas legales aplicables.

Entes Emisores de Estados Contables	Con fines de lucro	Sociedades Comerciales	Sociedades Anónimas	Bancos	← B.C.R.A →	Ley de Sociedades Comerciales	Código de Comercio
				Seguros	← S.S.N →		
				Cotiza en Bolsa	← C.N.V →		
				Sociedades Anónimas	← I.G.J →		
				S.R.L. S.C.S.	← I.G.J →		
		S.C.A. - S.C. - S.C.I.	← I.G.J →				
		Comerciantes Individuales	← R.P.C. →				
	Sin fines de lucro	Sociedades Cooperativas	← I.N.A.C. →	Ley Sociedades Cooperativas	Código Civil		
		Asociaciones y Sociedades Civiles	← I.G.J. →				

Windows Vista Starter

Sin título 1 - Open... ver2.00 - OpenOffi... Documentos Sin título de diapo... Administracion\_de... apuntes.pdf - Ado... ES 06:26 a.m.

## **Temas de Administración**

**Materia Organización Contable y Administrativa.**

*María Rosa Ledesma*

*María Ines Prenol*

*Mónica Raquel Arias*



### **Prácticos de Tema 1**

Practico 1

A -Constitucion de Sociedades, Fundaciones, Asociaciones y Cooperativas

Realizar un cuadro comparativo de doble entrada entre las distintas sociedades en donde se detallen los siguientes :

1. Tipo de instrumento constitutivo
2. Formalizacion del instrumento
3. Contenido del instrumento
4. Cantidad minima/máxima de componentes (socios)
5. Capital (Características e integracion)
6. Duración
7. Administración
8. Causas de disolución

Para ello cuentan con la legislacion respectiva en el grupo.

B-Realizar un cursograma para la constitucion de una fabrica de dulces de membrillos, en San Fernando del Valle de Catamarca tenga en cuenta la legislacion de las Oficinas Bromatologicas Municipal y provincial y la informacion contenida en el siguiente portal

[http://www.alimentosargentinos.gov.ar/programa\\_calidad/Guia\\_de\\_Tramites/Alimentos/Inicio.htm](http://www.alimentosargentinos.gov.ar/programa_calidad/Guia_de_Tramites/Alimentos/Inicio.htm)

C- En que consiste el termino gobierno electronico y cual es la tendencia? Por qué considera que es necesario para nosotros saberlo?  
Que es lo que esta realizando la provincia al respecto?

Compare las siguiente paginas web:

<http://www.tramite.mendoza.gov.ar/>  
<http://www.tramites.catamarca.gov.ar/>

D- El portal de la Afip define una serie de tramites, que se pueden realizar on-line. Realice la inscripcion de una sociedad de responsabilidad limitada, y de una empresa unipersonal

## Temas de Administración

Materia Organización Contable y Administrativa.

María Rosa Ledesma

María Ines Prenol

Mónica Raquel Arias



con monotributo. Describa los mismos.

1. **A partir de la siguiente información sobre la empresa VIDACOM, responda a las siguientes preguntas:**
  - a) **¿Qué grado de especialización (horizontal y vertical) cabe esperar en los empleados de las oficinas? Justifique su respuesta.**
  - b) **¿Qué mecanismo de coordinación es el más importante en la empresa? Justifique su respuesta**
  - c) **¿Qué criterio de departamentalización utiliza la empresa?**
  - d) **¿Cuál es la configuración estructural de la empresa? Justifique su respuesta**

VIDACOM es una empresa dedicada a la comercialización de productos farmacéuticos con amplia implantación en todo el territorio nacional. Su estructura organizativa se compone de cuatro grandes áreas de actuación: la zona norte, la zona sur, la zona centro y la zona este. Dentro de cada una de estas zonas, la empresa se estructura en grupos que denomina oficinas. Cada una de las oficinas está formada por un jefe de equipo —que se ocupa de la coordinación del trabajo de la misma, del establecimiento de objetivos y del seguimiento de los mismos para ver el cumplimiento de las metas fijadas— y de una serie de agentes de ventas. A cada oficina se le asigna un presupuesto que el jefe debe repartir. Los empleados de las oficinas (agentes de ventas) suelen ser licenciados en farmacia con amplios conocimientos tanto de productos farmacéuticos como de las técnicas de comercialización de los mismos.

2. **Conteste a las siguientes preguntas relativas a la empresa Paspan:**
  - a) **¿Qué criterio/s piensa que ha seguido la empresa para departamentalizar tanto la sección de productos congelados, como la de productos tradicionales?**
  - b) **¿Qué tipo de especialización (vertical y horizontal) tienen los empleados de la sección de productos congelados? ¿es la misma que la que tienen los empleados de la sección de productos tradicionales?**
  - c) **¿Qué modelo organizativo considera que utiliza la empresa en la sección de congelados? ¿Sigue el mismo modelo en los productos tradicionales?**

La empresa Paspan se creó en 1939 cuando Juan Panín hereda una casa y decide realizar en ella un horno moruno. En 1975 su hijo Julio decide hacerse cargo de la empresa dedicándose a la elaboración de pan y productos de pastelería. La empresa tenía dividido el trabajo y el espacio en panadería y confitería separados por una pared, donde elaboraban los productos tradicionales. Existía un encargado para la fabricación del pan del día y otro para los pasteles y la bollería. Los operarios que trabajaban en esta empresa llevaban bastante tiempo en la misma y tenían bastante libertad en cuanto a la forma de desarrollar su trabajo, no existiendo apenas control. Su forma de trabajar era bastante artesanal, sobre

## Temas de Administración

**Materia Organización Contable y Administrativa.**

*María Rosa Ledesma*

*María Ines Prenol*

*Mónica Raquel Arias*



todo en los productos de pastelería, siguiendo así porque el señor Panín quería mantener la imagen de pastelería artesanal que tanto gustaba a los clientes

Los trabajadores estaban repartidos entre panadería y confitería más o menos por igual, dedicándose a una de las dos especialidades, realizando en cada una de ellas las tareas indistintamente. Así, en confitería se llevaban a cabo las siguientes tareas: hacer la masa para los productos de bollería, rellenarlos en su caso, freír ciertos productos de bollería, hacer bizcocho para dulces y tartas, adornarlos, hacer la crema, etc. En panadería, amasar, traspasar la masa a la máquina para pesar y cortar, dejarla reposar, meterla en el horno, sacarla, envasarla, etc.

Al poco tiempo, leyendo un artículo sobre pescados congelados, se le ocurre una gran idea, la masa se podría congelar también y, así, se podría comer el pan calentito recién sacado del horno. Julio, contrató a un experto en congelación y se pusieron los dos a investigar hasta que consiguieron una masa congelada de pan exquisita, denominada Bliss. A esta masa congelada le siguieron otras de diferentes tamaños y tipos de pan.

Debido a la evolución de las ventas de masas congeladas, la empresa se vió en la necesidad de incrementar su capacidad productiva para poder satisfacer toda su demanda, creando una unidad de masas congeladas a cargo de don Evaristo Listo. Como consecuencia de ello, el obrador de su padre se quedó pequeño y decidió trasladar su actividad de masas congeladas al polígono industrial, manteniendo en el antiguo establecimiento sus actividades tradicionales.

Para esta nueva actividad compró máquinas automáticas, que necesitaban menos conocimientos y habilidades por parte del trabajador. Al principio no lograron ser muy productivos, ya que no conocían bien el funcionamiento de las máquinas y no consiguieron optimizar todo su rendimiento. Cuando empezaron a conocerlas, y ayudados por un estudio y análisis sobre el trabajo, lograron un incremento importante en la productividad. La persona que realizó el estudio fue un analista de tareas, contratado en una empresa externa, que les indicó a los operarios cómo llevar a cabo sus tareas. Asimismo, dentro de la división de masas congeladas, se creó un Departamento de Producción, que les indicaba cuáles eran sus funciones y responsabilidades.

Los trabajadores de producción estaban controlados por el supervisor de su sección: amasado de la masa, congelación y envasado y almacén de las masas congeladas. Los trabajadores consultaban con su supervisor los problemas que se les presentaban, y los supervisores de las distintas secciones, con el director de Producción.

El director comercial de la sección de masas congeladas dividió el territorio geográfico donde se iban a realizar las ventas en zonas, y a cada vendedor se le asignó una zona determinada.

Dentro de la nueva sección la empresa fue sacando novedosos productos al mercado, como consecuencia de la inversión que llevaba a cabo en I+D. Esta empresa dedicaba el 5% de su facturación a la investigación en nuevos productos y mejora de los antiguos. Este departamento ocupaba sus puestos con personal preparado de la Universidad y con experiencia en el trabajo que debían realizar.

## Temas de Administración

Materia Organización Contable y Administrativa.

María Rosa Ledesma

María Ines Prenol

Mónica Raquel Arias



Fuente: Adaptado de Hernández Ortiz, M. J. (Coord.) (2000): *Casos Prácticos de Organización y Administración de Empresas*, Pirámide, pp. 59-63.

3. **Analice los cambios que se producen en la estructura organizativa de la empresa a la que hace referencia la siguiente lectura. En concreto, comente, para cada una de las etapas por las que atraviesa la organización, los mecanismos de coordinación utilizados, las partes de la organización, así como los posibles modelos organizativos utilizados.**

La señora Raku se dedicaba a la cerámica en el sótano de su casa. Ello le suponía realizar una serie de distintas tareas, como hacer porciones de barro, dar forma a las piezas, pulirlas cuando estuvieran medio secas, preparar y aplicar a continuación los esmaltes y, finalmente, hornearlas. La coordinación de todas estas actividades no le suponía problema alguno: Lo hacía todo ella.

El problema vino por su ambición y por lo atractivo de sus piezas. Los encargos que recibía excedían su capacidad de producción, así que contrató a la señorita Bisque, que tenía unas ganas enormes de aprender el oficio de ceramista. La señora Raku se vio entonces obligada a dividir el trabajo: Dado que las tiendas de artesanía querían que las piezas fueran realizadas por ella misma, se decidió que la señorita Bisque hiciera porciones de barro y preparara los esmaltes, quedando todo lo demás en sus propias manos. Para ello había que coordinar el trabajo, lo que representaba un mínimo problema ya que dos personas en un taller de cerámica pueden comunicarse informalmente sin demasiada dificultad.

La solución puesta en marcha funcionó estupendamente, hasta tal punto que, al poco tiempo, la señora Raku se encontró nuevamente frente a un exceso de pedidos. Necesitaba de más ayudantes. Pero esta vez, anticipándose al día en que ellos mismos dieran forma a las piezas, la señora Raku se decidió por contratarlos directamente de la escuela de cerámica de la localidad. Así, mientras el aprendizaje de la señorita Bisque le había llevado algún tiempo, los tres nuevos ayudantes sabrían exactamente, y desde el principio, lo que tenían que hacer, adaptándose de inmediato. Incluso siendo cinco personas, la coordinación no presentaba problema alguno.

No obstante, y tras contratar dos ayudantes más, empezaron a surgir problemas de coordinación. Un día, la señorita Bisque tropezó con un cubo de esmalte y rompió cinco piezas. En otra ocasión, la señora Raku abrió el horno y se encontró con que todas las macetas habían sido esmaltadas por error de color fucsia. Entonces cayó en la cuenta de que siete personas, en un pequeño taller de cerámica, no podían coordinar todo el trabajo mediante el simple mecanismo de la comunicación informal. (Había 21 posibles canales mediante los cuales podían comunicarse dos de dichas personas.) Para colmo, la señora Raku, que ya se daba a conocer como Director General de Cerámicas Limitadas, se veía obligada a prestar más y más atención al trato con los clientes, siendo más probable en esos días encontrarla vestida con un conjunto de Marimekko que con unos tejanos viejos. Así que nombró a la señorita

## Temas de Administración

Materia Organización Contable y Administrativa.

María Rosa Ledesma

María Ines Prenol

Mónica Raquel Arias



Bisque como «directora de estudio», pasando ella misma a ocuparse exclusivamente de la supervisión y coordinación del trabajo de los cinco ceramistas.

Y la empresa siguió creciendo. Los siguientes cambios importantes se produjeron cuando se contrataron los servicios de un analista de procesos de trabajo, quien recomendó que cada persona realizara una única tarea en una de las líneas de productos (jarrones, ceniceros, macetas y figuras de animales): el primero haría porciones de barro, el segundo les daría forma, el tercero las puliría, y así sucesivamente; realizándose la producción en cuatro cadenas de montaje. Cada uno seguía una serie de instrucciones normalizadas, preconcebidas con miras a coordinar todo el trabajo. Naturalmente, Cerámicas Limitadas ya no vendía a tiendas de artesanía. La señora Raku solamente aceptaba pedidos al por mayor, muchos de los cuales provenían de cadenas de grandes almacenes.

La ambición de la señora Raku no conocía límites, así que en cuanto pudo diversificó sus actividades. Empezó por baldosas de cerámica, pasando luego a revestimientos para cuartos de aseo y, por último, a los ladrillos de barro. La empresa pasó por tanto a dividirse en tres secciones: productos de consumo, de construcción e industriales. Desde su despacho del piso 55 del Edificio Cerámica coordinaba las actividades de las distintas secciones, revisando trimestralmente el rendimiento de cada una y pasando personalmente a la acción cuando las cifras de beneficio o crecimiento no alcanzaban los niveles presupuestados. Un buen día, sentada en su despacho revisando estos presupuestos, alzó la vista hacia los rascacielos de los alrededores y decidió dar a su empresa el nuevo nombre de «CERAMICO».

Fuente: Bueno Campos, E. (1996): *Organización de Empresas. Estructuras, Procesos y Modelos*, Pirámide, pp. 145-146.

#### 4. **A partir de la siguiente información sobre la Orquesta Sinfónica de Caso, conteste a las siguientes preguntas:**

- a) **¿En qué niveles directivos situaría los puestos de director artístico, director económico, director musical y gerente de la orquesta a los que hace referencia el texto?**
- b) **¿Con qué destrezas básicas cuenta el nuevo director musical? Justifique su respuesta**
- c) **El nuevo director musical contratado para la orquesta, ¿tendrá que desarrollar las funciones propias de la dirección? En caso afirmativo, ¿en qué consistiría el desarrollo de dichas funciones?**

La Orquesta Sinfónica de Caso, cuyas actuaciones siempre han ido dirigidas a adultos y, en ningún caso, a otro tipo de público, proporciona una variada oferta musical en dicha ciudad, pero además cada vez es mayor el número de invitaciones o peticiones que recibe para actuar en otros lugares (diferentes ciudades, otros países, centro educativos, centros de mayores, etc.).

El director artístico es el encargado de programar las diferentes actuaciones de la orquesta (bien sea al completo o parte de ella) en cada temporada. Así, con cierta antelación, determina el calendario de actos, teniendo en cuenta que, entre uno y otro, la orquesta necesita tiempo para los ensayos: negocia las condiciones

## Temas de Administración

Materia Organización Contable y Administrativa.

María Rosa Ledesma

María Ines Prenol

Mónica Raquel Arias



de cada actuación y elabora finalmente un programa para la temporada con lugares, fechas y contenidos precisos para cada caso. Por lo que respecta a los contenidos debe consultar siempre con el director de musical. Contando con su experiencia en la elaboración de los programas de las últimas temporadas y estando todavía en fase de elaboración el de la próxima temporada, el director artístico considera, y así se lo hace saber al gerente de la orquesta, que ésta aún podría incrementar en dos o tres el número de sus actuaciones.

No se puede cerrar un programa de actuaciones sin que tenga el visto bueno del director económico, quien después se responsabiliza de la gestión económica y administrativa de la orquesta y, en consecuencia, de su programa de actuaciones. Supervisa, por tanto, la posible presencia de directores o de solistas invitados, los alojamientos y desplazamientos de éstos y de los músicos de la orquesta (así como de sus instrumentos), entre otras numerosas actividades. La actual situación económica de la orquesta es buena, pero sin que esto quiera decir que se puedan hacer grandes excesos.

El gerente de esta Orquesta Sinfónica acaba de contratar a un nuevo director musical para la orquesta, que, además de tener un buen control de la técnica y los gestos propios de un director, domina el órgano y el violonchelo y conoce a fondo el canto –esencial para la dirección de los coros y óperas– y la escritura musical. Cuenta además con conocimientos de alemán, capacidad de concentración y escucha, conocimiento de partituras, conocimientos psicológicos y pedagógicos y experiencia en el trabajo de análisis y comprensión de obras musicales y en la dirección de orquestas sinfónicas. Este nuevo director va a tener bajo su batuta a cuarenta excelentes músicos, que trabajan con muy variados instrumentos (violines, violas, violonchelos, contrabajos, flautas, oboes, clarinetes, trompetas, etc.). Los directores artístico y económico ven con cierto recelo la llegada de esta nueva "Figura" a la orquesta.

Fuente: García-Tenorio, J., García, M. T., Pérez, M. J., Sánchez, I. y Santos, M. V. (2006): *Organización y Dirección de Empresas*, 1ª ed., Thomson.

### 5. Reflexione sobre el comportamiento de este peculiar animal en relación con la motivación en la empresa.

La Ascidiacea, un animal primitivo de la familia de los Tunicados, posee en su forma larval un ganglio similar a un cerebro que recibe información sensorial acerca del medio ambiente circundante. La forma adulta de este animal se adhiere a un objeto estacionario (una roca por ejemplo) y después digiere la mayor parte de su propio cerebro.

Fuente: Llinás, R. (2003): *El Cerebro y el Mito del Yo*, Belacqva, Barcelona.

## Temas de Administración

Materia Organización Contable y Administrativa.

María Rosa Ledesma

María Ines Prenol

Mónica Raquel Arias



### 6. De acuerdo con la información que se adjunta, resume el liderazgo de Bill Gore e intente identificar su estilo.

En *W. L. Gore y Asociados* la noción estándar de que es necesario motivar a la gente y dirigirla hacia las metas de la empresa se ha visto desplazada por un sistema de grupos autoadministrados. En primer lugar, no hay 'trabajadores' ni 'gerentes', sólo asociados. Todos en la compañía tienen un responsable encargado de guiar a los miembros, ayudarles a avanzar, interesarse por su remuneración y reivindicar sus derechos. Por otra parte, en W.L. Gore es difícil medir la realización personal, puesto que el trabajo se realiza en equipo. En definitiva, Bill Gore ha buscado una forma de liderazgo cuyo objetivo es inducir a las personas a comprometerse voluntariamente en la búsqueda de metas tanto personales como para la organización.

Fuente: Stoner, A. F. y Freeman, R. E. (1994): *Administración*, Prentice Hall (5ª Ed.), Naucalpan de Juárez.

### 7. A partir de la lectura siguiente acerca del liderazgo de Bonet en Freixenet, conteste a las siguientes preguntas:

- a. **¿Qué tipo de habilidades son imprescindibles para un directivo, en opinión de Bonet?**
- b. **¿Qué estilo de liderazgo ha prevalecido en Freixenet?**
- c. **¿Cómo se vinculan en Freixenet liderazgo y motivación?**

Cualquier ejecutivo es un *mix* de cualidades que, de una manera u otra, dejan su impronta positiva en la compañía y, sobre todo, en su gestión. Bonet no podía ser una excepción. Estas son sus claves.

- a) **Respeto al equipo humano.** Es uno de los principios de actuación. "Respetar quiere decir escuchar a la gente, reflexionar con ellos, hablar, consensuar objetivos y, una vez se ha llegado a ellos, ser el primero en llevarlos a cabo".
- b) **Optimismo contagioso.** "Muchas veces he explicado adónde creía que podíamos llegar como sector. La gente no me creía; me consideraba un iluminado y, al cabo de unos años, se ha demostrado que tenía razón. Y es que, para que las cosas salgan adelante, hay que creer en ellas y ser muy optimista". "Tengo la sensación de que contagio este optimismo a la gente que trabaja con nosotros. Pero, para ser optimista, tienes que ser el primero en creértelo".
- c) **Austeridad y capacidad de trabajo.** Frente a su equipo, Bonet es una persona austera en el más amplio sentido y un ejemplo para el equipo: "sólo hay que ver cómo visto o cómo me

## Temas de Administración

Materia Organización Contable y Administrativa.

María Rosa Ledesma

María Ines Prenol

Mónica Raquel Arias



comporto para entenderlo. Cuando viajo, por ejemplo, me adapto a las circunstancias sin problemas”.

Para Bonet, dirigir una empresa es como ser el entrenador de un equipo de fútbol. Desde hace años practica este deporte y actualmente juega con sus hijos, actuando como entrenador. Según comenta, cuando explico estrategia empresarial, siempre digo a mis alumnos que una empresa es como un equipo de fútbol. Un buen entrenador debe planear la estrategia y luego diseñar la táctica”.

Y añade que es lo mismo un equipo de fútbol que una empresa o un país: “Tu política debe desarrollar tu capacidad de hacer progresar la compañía o tu institución con los medios que tienes”. Estas son algunas de sus tácticas:

- a) Apostar por la cantera.** El equipo de Freixenet ha salido básicamente de la cantera, “aunque hemos hecho algún fichaje externo para reforzarlo intentando siempre que se integre a nuestro estilo”.
- b) Utilizar la defensa.** Cuando la empresa se siente amenazada lo mejor es cerrar filas, ordenar el equipo y asegurar la defensa y prepararse para el contraataque.
- c) Atacar cuando el contrario se despista.** Siempre es bueno proceder al ataque cuando la competencia se despista.
- d) Leer el partido.** En cada momento debe estudiarse la situación de la empresa como se lee un partido, es decir, adaptarse a las circunstancias del momento.
- e) Ganar la Liga.** Lo importante no son las pequeñas batallas, sino ganar la Liga, aunque cada batalla sirva para consolidarla.

Fuente: Emprendedores (1999): “Joseph Lluís Bonet, el as de copas”, nº 21, junio 1999, pp. 56-60.

## Practico 2

A -Constitucion de Sociedades, Fundaciones, Asociaciones y Cooperativas

Realizar un cuadro comparativo de doble entrada entre las distintas sociedades en donde se detallen los siguientes :

- 9. Libros
- 10. Balances (Normas que regulan sus actividades)

Para ello cuentan con la legislacion respectiva en el grupo.

## **Temas de Administración**

**Materia Organización Contable y Administrativa.**

*María Rosa Ledesma*

*María Ines Prenol*

*Mónica Raquel Arias*



B-Realizar un cursograma para la constitucion de una sociedad anonima con objeto fábrica de pan en la ciudad de San Fernando de Catamarca.

C- En que consiste crear una empresa. Cuáles son los elementos a tener en cuenta?

D-Se puede crear una empresa sin capital? Dónde puede conseguir financiación? En base a artículos periodísticos mencione como se financian principalmente las empresas en Argentina?

E- Escuchar en el siguiente link en que consiste comenzar un negocio y comentar que cambios significan.

<http://www.slideshare.net/lmaldonado/webprendedor-08-v-slideshare>

## Temas de Administración

Materia Organización Contable y Administrativa.

*María Rosa Ledesma*

*María Ines Prenol*

*Mónica Raquel Arias*



### Practico 3

A -Constitucion de Sociedades, Fundaciones, Asociaciones y Cooperativas

Realizar un cuadro comparativo de doble entrada entre las distintas sociedades en donde se detallen los siguientes :

Libros

Balances (Normas que regulan sus actividades)

Para ello cuentan con la legislacion respectiva en el grupo.

B-Realizar un cursograma para la constitucion de una sociedad anonima con objeto telecentro en la ciudad de San Fernando de Catamarca

C- En que consiste crear una empresa. Cuáles son los elemento a tener en cuenta? Qué es una PyMe y Microempresas ?

D-Se puede crear una empresa sin capital? Cómo se financia la creación de una empresa?

Realizar comentarios sobre el siguiente articulo periodistico.

<http://www.clarin.com/suplementos/pymes/2005/06/06/y-988926.htm>

### .BIBLIOGRAFÍA

- AGUER HORTAL, M.; PERÉZ GOROSTEGUI, E. (1997): Teoría y Práctica de la Economía de la Empresa, Centro de Estudios Ramón Areces, Madrid.
- AGUIRRE SADABA, A. et. al (1992): Fundamentos de Economía y Administración de Empresas, Pirámide, Madrid.
- BITTEL, L.R. (1992): Curso Mgraw-Hill de Management en 36 Horas, Mcgraw-Hill, Madrid.
- BUENO CAMPOS, E.; CRUZ ROCHE, I.; DURÁN HERRERA, J.J. (1990): Economía de la Empresa: análisis de las decisiones empresariales, Pirámide, Madrid.
- CLAVER CORTÉS, E. et. al. (1996): Manual de administración de empresas, Civitas, Madrid.
- COB MONTES, M.J. (1996): Guía para la creación de empresas, Ediciones

## Temas de Administración

**Materia Organización Contable y Administrativa.**

*María Rosa Ledesma*

*María Ines Prenol*

*Mónica Raquel Arias*



Centro de Estudios Financieros, Madrid

- CUERVO GARCÍA, A.; ORTIGUEIRA BOUZADA, M.; SUÁREZ SUÁREZ, A.; (1979): Lecturas de introducción a la economía de la empresa, Pirámide, Madrid
- CUERVO GARCÍA, A.; et. al. (1994): Introducción a la Administración de Empresas, Civitas, Madrid.
- DÍEZ DE CASTRO, E.; et. al. (1996): Introducción a la Economía de la Empresa, Pirámide, Madrid.
- DÍEZ DE CASTRO, J.; REDONDO LÓPEZ, C. (1996): Administración de Empresas, Pirámide, Madrid.
-