



Centro Educativo Vida

Administración I – 3º Año

“Planificar, organizar, dirigir y controlar son las claves para transformar ideas en realidades”

Profesor: Nahuel Nicolás Natolo

Rosario, Santa Fe – Ciclo Lectivo 2026

profesornahuelnatolo@gmail.com

INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN

¡Bienvenidos a Administración !!

Durante este año vamos a descubrir juntos cómo funcionan las organizaciones, cómo se toman las decisiones importantes dentro de una empresa y cuál es el papel de los administradores en la vida económica y social en la que vivimos.



La Administración no es solo teoría: está presente en todo lo que hacemos. Cuando organizamos nuestro tiempo, cuando planificamos un proyecto o cuando buscamos la mejor manera de aprovechar los recursos, ya estamos aplicando principios de la administración.

A lo largo del curso trabajaremos tres grandes bloques de contenidos:

Administración de las organizaciones Vamos a conocer cómo nacieron y evolucionaron las ideas administrativas, cuáles son las principales escuelas y teorías, y cómo se aplican en la vida real de empresas e instituciones.

Analizaremos el rol del emprendedor, la importancia de innovar y planificar con visión, misión y objetivos claros. También aprenderemos a usar herramientas como el FODA para evaluar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Veremos cómo se registran y analizan las operaciones de una empresa, qué son los documentos comerciales y cómo entender las variaciones que afectan al patrimonio de una organización.

¿Por qué es importante estudiar Administración?

Porque te brinda herramientas prácticas para tu vida diaria: aprender a organizar tu tiempo, recursos y proyectos.

Porque te prepara para comprender cómo funcionan las empresas y las instituciones que nos rodean.

Porque desarrolla habilidades claves para tu futuro laboral: liderazgo, toma de decisiones, trabajo en equipo y visión estratégica.

La Administración es una disciplina que combina teoría y práctica. Todo lo aprendido tendrá aplicación en el Proyecto Institucional “Mi Empresa”, donde cada grupo llevará adelante un emprendimiento desde cero.

Estoy convencido de que este año será una gran oportunidad para crecer juntos, aprender cosas nuevas y, sobre todo, descubrir que la Administración no es solo una materia, sino una forma de pensar y de actuar en la vida. ¡Les deseo un excelente comienzo!

Profesor: Nahuel Nicolás Natolo Centro Educativo Vida – Ciclo Lectivo 2025

Contacto del docente: profesornahuelnatolo@gmail.com

Programa de estudio

Unidad 1: “Administración de las Organizaciones”

Introducción a la Administración. Evolución del pensamiento administrativo. Las escuelas de la Administración. Organizaciones. Clasificación de las organizaciones. La empresa. Entorno y relaciones de las organizaciones. Funciones y procesos de la administración. -Principios básicos de la administración: planificar, organizar, dirigir y controlar.

Unidad 2: “El emprendedor como administrador estratégico de las organizaciones”

El emprendedor. El empresario y las innovaciones. El empresario estratégico. Las actividades empresariales. Administración estratégica. Toma de decisiones. Estructura empresarial: niveles jerárquicos, áreas departamentales y organigrama. Planeamiento estratégico: Visión, misión, valores y objetivos de la organización. Factores que condicionan a la empresa. El entorno. Análisis interno y externo para el desarrollo de las estrategias competitivas (FODA).

Unidad 3: “Sistema de información y Variaciones Patrimoniales”

Sistemas de información. Proceso de control. Interpretación de la información financiera. Operaciones básicas de la empresa. Documentos comerciales. El Patrimonio. Las cuentas. Ecuaciones Patrimoniales. Variaciones patrimoniales. Variaciones Permutativas y Modificativas. Criterio de lo percibido y criterio de lo devengado.



¡Atención!

Criterios de evaluación

Se evaluarán los contenidos conceptuales, procedimentales y actitudinales.

El RESPETO, es la única herramienta de comprensión y acercamiento para resolver cualquier problemática que pueda surgir a lo largo de la materia. Respeto a los pares, al docente y a todas las personas de la comunidad.

Se evaluará:

- ✓ El grado de comprensión de los contenidos, su interrelación y la vinculación con otras asignaturas.
- ✓ La disposición para el trabajo en grupos, aceptando y respetando las normas de convivencia para que el mismo sea posible y enriquecedor.
- ✓ La participación activa, responsable, oportuna y ordenada en las clases.
- ✓ El orden y la prolijidad en el trabajo áulico.
- ✓ La presentación en tiempo y forma de los trabajos y tareas solicitados.
- ✓ El uso del vocabulario específico y la correcta expresión oral y escrita.
- ✓ Presentación de evaluaciones escritas, trabajos prácticos y tarea

Unidad 1: “Administración de las Organizaciones”

Introducción a la Administración. Evolución del pensamiento administrativo. Las escuelas de la Administración. Organizaciones. Clasificación de las organizaciones. Entorno y relaciones de las organizaciones. Funciones y procesos de la administración. Principios básicos de la administración: planificar, organizar, dirigir y controlar.

Introducción a la administración

La Administración es una disciplina que estudia a las organizaciones. Su objetivo es comprender cómo se crean, cómo evolucionan, cuáles son las relaciones que se generan en ellas, qué metas persiguen en la sociedad y de qué manera pueden funcionar para alcanzar mejores resultados.

Definamos la administración:

Chiavenato “Es la ciencia que se ocupa del proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales”

A lo largo de la historia, la Administración ha sido el resultado de la evolución de conceptos, teorías y experiencias prácticas acumuladas durante décadas. Desde la Revolución Industrial, cuando la producción en fábricas transformó radicalmente el trabajo humano, hasta la actualidad, los cambios tecnológicos, sociales y económicos han exigido nuevas formas de organizar, dirigir y coordinar recursos.

Hoy, las organizaciones enfrentan desafíos constantes: globalización, acceso masivo a la información, innovación tecnológica y transformaciones culturales. Estos factores obligan a las empresas, instituciones y proyectos sociales a repensar sus estrategias para sobrevivir y crecer. En este contexto, la Administración se convierte en una herramienta esencial para planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades humanas y materiales, de manera eficiente y eficaz.

La Administración es fundamental porque:

- Permite transformar recursos en bienes y servicios que satisfacen necesidades.
- Asegura la supervivencia y crecimiento de las organizaciones en entornos complejos.
- Desarrolla habilidades humanas y conceptuales para tomar decisiones acertadas.
- Prepara a las personas para liderar equipos, resolver problemas y adaptarse al cambio.

En definitiva, estudiar Administración es comprender cómo las ideas, las personas y los recursos se organizan para dar respuestas a la sociedad. Es, al mismo tiempo, una ciencia, un arte y una práctica que evoluciona junto con el mundo.



Muchas veces pensamos que la Administración es algo lejano, que solo se aplica en empresas grandes o en oficinas llenas de papeles. Sin embargo, todos administramos constantemente en nuestra vida diaria.

Cuando organizamos un cumpleaños, un partido de fútbol, una salida con amigos o incluso cuando decidimos cómo gastar nuestro dinero, estamos tomando decisiones que tienen que ver con planificar, organizar, dirigir y controlar.

Definamos a la administración desde sus cuatro pilares fundamentales:

Planificar → pensar qué necesitamos y qué queremos lograr.

Organizar → repartir tareas y recursos.

Dirigir → coordinar que las cosas se hagan.

Controlar → revisar si salió como lo planeamos o hay que corregir algo.

Actividad de reflexión:

Imaginen que tienen \$1.000.000 para abrir un kiosco en la esquina de la escuela.

1. ¿Qué productos comprarían primero?
2. ¿Cómo se repartirían las tareas entre ustedes?
3. ¿Quién o quiénes tomarían las decisiones más importantes?

Lo que hicieron en esta actividad es administrar: planificaron, organizaron, dirigieron y controlaron. Eso mismo, llevado a gran escala, es lo que hacen las empresas, los hospitales, los clubes o incluso un gobierno.

En las próximas clases conoceremos cómo distintos autores (Taylor, Fayol, Weber, entre otros) estudiaron la Administración y propusieron métodos para mejorarla

Las Escuelas de la Administración:

La Administración no nació de un día para el otro. Fue evolucionando junto a los cambios en la forma de producir y organizar el trabajo. Cada etapa histórica trajo consigo nuevas ideas y respuestas a problemas concretos. A esas corrientes se las conoce como escuelas de la Administración.

Las Escuelas de la Administración: un recorrido histórico



Evolución del pensamiento administrativo: Escuelas de Administración.

Antecedentes de la Escuela Clásica

La economía de autosuficiencia

En los orígenes, la producción estaba destinada solo al consumo de la comunidad. Lo que se producía se usaba o se compartía mediante trueque. Los objetos de trabajo eran principalmente agrícolas y mineros. Las habilidades se adquirían por experiencia directa en familia o comunidad, sin escuelas ni formación técnica.

Con el tiempo apareció la economía mercantil y, con ella, la esclavitud.

Los esclavos realizaban tareas manuales pesadas. Los dueños controlaban los tiempos de trabajo según la fatiga y el producto final. Aquí surge la primera separación entre trabajo físico y tareas de dirección.

Desde la Edad Media hasta fines del siglo XVIII predominó la organización en talleres.

Los trabajadores se agrupaban en corporaciones de oficio (panaderos, herreros, carpinteros, etc.). Existía una jerarquía interna: maestro, oficiales y aprendices. El maestro poseía las herramientas y materias primas. Los oficiales eran trabajadores ya formados. Los aprendices se entrenaban con los anteriores. No había una gran división del trabajo: cada artesano mantenía bastante autonomía.

Con la acumulación de capital, los comerciantes se transformaron en empresarios manufactureros:

- ☐ Instalaron grandes máquinas.
- ☐ Se ocuparon de proveer materias primas.
- ☐ Los artesanos fueron perdiendo sus herramientas y quedando dependientes del empresario.

Para aumentar la producción, se empezó a dividir el proceso en tareas más pequeñas y repetitivas, asignadas a diferentes personas según sus habilidades.

👉 Esto permitió producir más y más rápido, pero redujo al trabajador a una tarea parcial dentro de la cadena.

La Revolución Industrial (siglo XVIII – XIX)

Marcó un antes y un después en la historia de la administración:

- ☐ Uso de maquinarias costosas.
- ☐ Concentración de obreros en fábricas.
- ☐ Nuevas fuentes de energía (carbón, vapor).
- ☐ El trabajador pasó de usar su propia herramienta a alimentar y vigilar máquinas.

De esta forma, la producción artesanal dio paso a la producción fabril e industrial, que necesitaba nuevas formas de organización.

Así nacen las primeras ideas de administración sistemática, que más tarde darían lugar a la Escuela Clásica con pensadores como Taylor y Fayol.

Actividad: Ordena en una línea de tiempo las siguientes etapas históricas que vimos:

- Economía de autosuficiencia.
- Esclavitud.
- Corporaciones de oficio.
- Manufactura.
- Revolución Industria.

Escribí una frase sobre qué cambió en cada etapa.

Las Escuelas Clásicas de Administración.

Las llamadas escuelas clásicas de la administración surgieron a partir de 1880, en el contexto de la Segunda Revolución Industrial. Constituyen el punto de partida de la administración contemporánea, ya que por primera vez se intentó analizar científica y sistemáticamente el trabajo y la organización. Estas escuelas tuvieron como principales exponentes a Frederick W. Taylor y Henry Fayol. Ambos compartían el objetivo de aumentar la eficiencia de las empresas, evitar el despilfarro de recursos y optimizar la productividad mediante métodos y principios administrativos.

1) La Escuela de la Administración Científica – Frederick Taylor



Frederick Taylor (1856–1915) fue un ingeniero estadounidense que trabajó en la industria fabril. En su libro 'Principios de la administración científica' expresó su idea central:

“El principal propósito de la administración debiera consistir en asegurar el máximo de prosperidad al empleador, unido al máximo de prosperidad para cada empleado”.

Taylor realizó sus estudios dentro del campo industrial fabril, observando la ineficiencia del trabajo y las pérdidas que generaba. Frente a ello, propuso desarrollar modelos sistemáticos de administración para combatir esas deficiencias.

Una de las ideas más polémicas de Taylor fue considerar que el obrero es holgazán por naturaleza. En relación con ello, escribió:

“Esta holgazanería o simulación del trabajo proviene de dos causas. Primero: del instinto y la tendencia natural de los hombres a despreocuparse y buscar la comodidad. Segundo: de sus relaciones con otros obreros... Cuando un hombre enérgico por naturaleza trabaja durante varios días al lado de un perezoso, la lógica del razonamiento es incontrovertible. ¿Por qué debo trabajar fuerte si ese obrero perezoso recibe el mismo salario que yo y hace solo la mitad de mi trabajo?”

A partir de estas ideas, Taylor concluyó que el hombre se mueve únicamente por motivaciones económicas. Por eso defendió un sistema de pagos en relación directa con la producción y el rendimiento del obrero.

Su propuesta consistió en realizar un estudio científico profundo de las condiciones de cada puesto de trabajo. Para ello, cada proceso debía analizarse, cronometrando operaciones y movimientos, con el fin de seleccionar el mejor procedimiento y las mejores herramientas. El objetivo era calcular cuánto se podía producir en condiciones normales, sin esfuerzos inútiles, aplicando los métodos y herramientas más adecuados.

Este análisis se conoció como el estudio de tiempos y movimientos. Gracias a él, se podían planear hasta en los menores detalles las tareas de cada operario. Se elaboraban procedimientos que detallaban meticulosamente cada paso a seguir, estableciendo rutinas permanentes de movimientos.

Una vez definido el procedimiento óptimo, el obrero debía ser instruido, formado y equipado con las herramientas correctas. De esta manera, se obtenía un estándar de producción que permitía la planificación total de la fábrica y de las unidades a producir.

Taylor también propuso la supervisión funcional: en lugar de que un obrero reciba órdenes de un único jefe, recibiría instrucciones de diferentes capataces, cada uno especializado en un aspecto del proceso de trabajo. Así, habría capataces expertos en disciplina, tiempos, mantenimiento, seguridad, etc. El objetivo era aumentar la eficiencia mediante un control más técnico y especializado.

En síntesis, la Escuela de la Administración Científica buscó organizar el trabajo del taller de forma científica, con el fin de lograr la máxima eficiencia individual.

2) La Escuela de la Administración Industrial y General – Henry Fayol



Mientras Taylor se centraba en el nivel operativo del taller, Henry Fayol (1841–1925) puso el foco en la empresa como un todo, desde la alta dirección hasta la base. Fayol consideraba que administrar era el arte de gobernar. Según él, para poder hacerlo, era necesario desarrollar cinco funciones básicas de la administración:

- ☐ Prever: Planear las actividades futuras de la empresa.
- ☐ Organizar: Establecer la estructura de la organización y proveer los recursos necesarios.
- ☐ Dirigir: Mandar y coordinar a los trabajadores para cumplir los objetivos.
- ☐ Controlar: Verificar que las actividades se desarrollen según lo previsto.

Fayol veía a las personas como individuos obedientes que cumplen lo que se les indica, casi como autómatas dentro de una máquina. Esto muestra su visión mecanicista del trabajador. Sin embargo, aportó una visión integral que fue fundamental para la administración moderna.

Entre sus principales conceptos también se encuentran:

- 1) Organización formal: La empresa se concibe como un conjunto de relaciones preestablecidas, con funciones y roles definidos.
- 2) Autoridad y disciplina: La autoridad es el derecho a mandar y a hacerse obedecer; la disciplina implica obediencia a las reglas de la organización.

- 3) Unidad de mando: Cada trabajador debe recibir órdenes de un único jefe para evitar confusión y pérdida de autoridad.
- 4) Jerarquía: La organización funciona como una pirámide, desde la dirección superior hasta los niveles más bajos.
- 5) Estabilidad del personal: La eficiencia requiere que los empleados permanezcan el tiempo suficiente en sus puestos, especialmente los jefes, cuya formación es más larga.
- 6) Capacidades necesarias según el nivel: En los puestos inferiores predominan habilidades técnicas específicas, mientras que en los puestos superiores se requieren capacidades administrativas y de dirección.

Fayol también realizó un análisis de los diferentes puesto de trabajo y las cualidades necesarias para cada uno: capacidad física, intelectual, cultural y experiencia. En los niveles inferiores se requerían competencias más técnicas y prácticas; en los niveles superiores, capacidades directivas y administrativas. En conclusión, mientras Taylor se preocupó por la eficiencia del obrero en el taller, Fayol buscó organizar toda la empresa desde la dirección. Ambos sentaron las bases de la Administración Clásica, que tenía como objetivo principal aumentar la eficiencia y la productividad de las organizaciones.



TRABAJO PRÁCTICO “EL FUNDADOR”

FECHA DE ENTREGA:

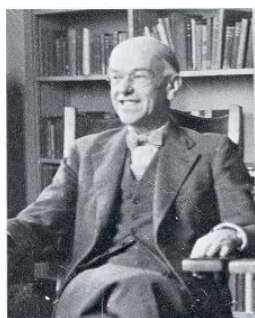
<https://youtu.be/gKdSGHggEgk>

A partir del análisis de la película “El Fundador” reflexionemos sobre cómo se relacionan sus escenas con las ideas de las Escuelas Clásicas de Administración, principalmente con los aportes de Frederick Taylor y Henry Fayol.

En la película se observa que los hermanos McDonald organizan el trabajo de forma muy precisa.

1. ¿Qué relación encontrás entre esa forma de trabajar y los estudios de tiempos y movimientos de Taylor?
2. ¿Qué ventajas tiene ese sistema para la empresa?
3. ¿Qué principios de Henry Fayol podés identificar en la organización de la empresa? Menciona al menos dos.
4. ¿Por qué una empresa tan grande necesita reglas claras y una estructura bien definida?
5. ¿Creés que McDonald's prioriza más la eficiencia o las personas?
6. ¿Pensás que el sistema que muestra la película funciona mejor para una empresa chica o para una empresa grande? ¿Por qué?
7. Si fueras administrador/a de McDonald's:
8. ¿Mantendrías el sistema de trabajo que muestra la película? ¿Por qué?
9. ¿Qué valores éticos y morales te dejó la película?
10. ¿Pensás que las decisiones de Ray Kroc fueron correctas desde el punto de vista empresarial? ¿Por qué?

Escuela del Comportamiento Organizacional



Teoría de las Relaciones Humanas (Elton Mayo)

Durante las primeras décadas del siglo XX, la hegemonía de las propuestas de Taylor y Fayol marcó fuertemente la forma de entender la administración. Sin embargo, los trabajadores y los sindicatos comenzaron a interpretar la administración científica como un medio de explotación, donde el obrero era visto como una pieza más de la máquina y se lo controlaba solo a través de estímulos económicos.

Frente a este contexto, surgió la Escuela del Comportamiento Organizacional,

también llamada Teoría de las Relaciones Humanas, encabezada por Elton Mayo. Su origen se encuentra en las experiencias de Hawthorne (1927–1932), que demostraron que la productividad no dependía únicamente de factores físicos o económicos, sino también de los aspectos sociales, emocionales y psicológicos del trabajador.

Las Experiencias de Hawthorne (1927–1932)

Las investigaciones fueron realizadas en la empresa Western Electric Company, en el barrio de Hawthorne, Chicago. El objetivo inicial era estudiar la relación entre la iluminación y la productividad, pero las conclusiones revelaron factores inesperados.

Primera etapa

Se separaron dos grupos de trabajo: uno con cambios en la intensidad de la luz y otro con la misma iluminación. Los resultados mostraron que los obreros aumentaban la producción cuando creían que había más luz y la reducían cuando pensaban que había menos, aunque en realidad los focos eran iguales. Esto evidenció la influencia de factores psicológicos.

Segunda etapa

Se seleccionó un grupo experimental de seis personas que trabajaron aisladas, con cambios en pagos, descansos y horarios. No se encontró relación directa entre las condiciones físicas y la producción. En cambio, se observó un ambiente de trabajo más amistoso, sin temor al supervisor y con cooperación en equipo.

Tercera etapa

Se realizaron entrevistas a los operarios sobre sentimientos y opiniones. Se descubrió la existencia de una organización informal basada en la lealtad y solidaridad entre compañeros.

Cuarta etapa

Se estudió un grupo de 20 personas durante más de siete meses. Se comprobó la importancia de las relaciones sociales informales y de la solidaridad grupal. Los trabajadores se regulaban entre sí, castigando de forma simbólica a quienes producían demasiado o demasiado poco.

Conclusiones de las Experiencias de Hawthorne

- 1) La productividad está más relacionada con la integración social que con la capacidad física individual.
- 2) El comportamiento de los empleados no es aislado, sino grupal: existen patrones de grupo que influyen en cada persona.
- 3) Las recompensas y sanciones sociales influyen en la conducta: se prefiere producir menos antes que quedar aislado del grupo.
- 4) Existen grupos informales dentro de la organización, con normas y dinámicas propias, diferentes de la estructura formal.
- 5) Las personas no son piezas mecánicas, sino seres sociales en interacción constante.
- 6) La monotonía reduce la eficiencia: los trabajadores necesitan variedad y sentido en su trabajo.
- 7) Las emociones y sentimientos, aunque puedan parecer irracionales, son factores clave en la productividad.

La Teoría de las Relaciones Humanas introdujo una visión humanista de la administración, destacando la importancia de las relaciones sociales, la motivación no económica y el bienestar emocional de los trabajadores.

Escuela Estructuralista. Max Weber



La Escuela Estructuralista surgió durante las primeras décadas del siglo XX como una respuesta a las limitaciones de las teorías previas. Mientras la Escuela de las Relaciones Humanas resultaba demasiado idealista y la Escuela Clásica demasiado mecanicista, la Teoría de la Burocracia de Max Weber (1864–1920) propuso un enfoque más completo y global para entender la organización.

El modelo burocrático intentaba explicar cómo debía funcionar una organización moderna frente a la creciente complejidad y tamaño de las empresas. Weber buscaba un estado ideal en el cual la eficiencia trajera consigo la disminución del conflicto y la armonía social.

Fundamentos del Modelo Burocrático

- La estructura es el eje de la organización: cada puesto tiene un lugar específico dentro de ella.
- Las personas no son vistas por sus características individuales, sino por el rol o cargo que ocupan.
- La autoridad se define por la posición en la estructura y no por las cualidades personales del individuo.
- La autoridad implica tanto el derecho a mandar como la capacidad de lograr que los subordinados acepten las órdenes.

Características del Modelo de Weber

- Rigidez: el funcionamiento de la organización está predeterminado y documentado.
- Conductas previsibles: todas las acciones de los individuos pueden anticiparse mediante normas.
- Relaciones formales: solo existen dentro del marco de la autoridad y las reglas establecidas.
- Normas racionales: todas las situaciones posibles deben estar previstas con reglamentos claros.
- Ausencia de relaciones informales: el modelo excluye vínculos sociales fuera de la estructura formal.

Escuela de la Teoría de la organización. Bernard – Simon.

La Escuela de la Teoría Clásica plantea que las organizaciones están guiadas por una única meta que son las utilidades. Además, cree que el administrador puede tomar decisiones racionales con total certeza de lo que va a ocurrir en todo tipo de circunstancia.

La Escuela de la Teoría de la Organización cambiará estos postulados al incorporar dentro del estudio de las organizaciones y la administración la psicología organizacional.



Chester Bernard

En su obra *Las funciones del ejecutivo* (1938), **Chester Bernard** explica que, si bien la autoridad es aquella que surge de la estructura de la organización, no puede ser completa si no se observa de parte del subordinado un comportamiento de aceptación para con el superior. Es tarea del ejecutivo que los objetivos organizacionales sean compatibles con los objetivos individuales de la persona, y de esta forma, inducirlos a cooperar.

Para que un individuo acepte una orden, la debe entender, la debe considerar consistente en relación con los objetivos organizacionales y con los objetivos propios, y debe estar convencido de que puede cumplirla.

Una vez que el subordinado acepta la autoridad, tiene sentido dentro de la estructura organizacional. Es así que la autoridad es un concepto dual, es decir que se necesitan de las dos partes: de la voluntad del ejecutivo para dar órdenes, y de la cooperación del subordinado para aceptarlas.

Racionalidad Limitada.



Herbert Simon. En *El comportamiento administrativo* se introduce la idea de racionalidad limitada en el proceso decisorio. Hasta el momento, las escuelas clásicas postulaban que el administrador tomaba las mejores decisiones con absoluta certeza de lo que iba a pasar. Esto es, que conocía todas sus opciones, analizaba cada una de ellas, y elegía aquella que sabía que iba a ocurrir y que se mostraba como la mejor alternativa.

Simon cree que el hombre no decide bajo racionalidad ilimitada, sino que, por el contrario, es limitada. Esto quiere decir que para tomar una decisión, piensa todas aquellas alternativas que sean posibles, bajo ciertos supuestos imaginan cuáles serían los resultados de cada elección, y luego deciden qué opción aparenta ser la mejor.

Lo que plantea Simon no es ideal, pero es real. Sostiene que, dado que el futuro es incierto, no se pueden hacer conjeturas con absoluta certeza acerca de lo que va a ocurrir.

Escuela de la Teoría General de Sistemas.



Russell Ackoff, en 1974, consideró que se está dejando la Edad de la Máquina para pasar a la Edad de los Sistemas. En la Edad de la Máquina, se pensaba en desagregar todas las partes y procesos, hasta llegar a lo más sencillo. Además, se creía que un evento era siempre explicado a partir de otro. Así, reduciendo todas las tareas a su mínima expresión, y estudiando todos los procesos como si cada uno fuera independiente de los otros, se terminaba estudiando todo el comportamiento organizacional.

En la Era de Sistemas, el foco de atención está en el todo y en la interrelación de las partes. Se ve la organización como un todo, y con partes indivisibles que se interrelacionan entre sí.

En su libro *Administración en las organizaciones*, Kast y Rosenzweig definen a un sistema “como un todo unitario organizado, compuesto por dos o más partes, componentes o subsistemas interdependientes y delineado por límites identificables de su supra sistema ambiente”.

Escuelas Clásicas de la Administración cuadro comparativo

Autor	Datos Históricos	Nombre de la Escuela o Teoría	Ideas Principales
Frederick W. Taylor (1856–1915)	Finales del siglo XIX – principios del siglo XX, en contexto de la Revolución Industrial.	Escuela de la Administración Científica	Estudios de tiempos y movimientos; incentivos económicos; organización científica del trabajo para aumentar la eficiencia.
Henry Fayol (1841–1925)	Finales del siglo XIX – principios del siglo XX, aplicado a empresas industriales.	Escuela de Administración Industrial y General	Funciones administrativas: prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar; principios de autoridad, disciplina y unidad de mando.
Elton Mayo (1880–1949)	Experimentos de Hawthorne (1927–1932) en EE.UU.	Escuela de Relaciones Humanas	Destaca la importancia de factores sociales y psicológicos; influencia de grupos informales; motivación más allá del dinero.
Max Weber (1864–1920)	Principios del siglo XX en Europa.	Teoría de la Burocracia	Modelo ideal de organización con normas claras, jerarquía rígida, roles predefinidos; autoridad basada en el cargo y reglas formales.

Una organización es un sistema social integrado por individuos y grupos que, bajo una estructura determinada y dentro de un contexto social, económico y cultural que controlan solo parcialmente, coordinan actividades y utilizan distintos recursos con el fin de alcanzar objetivos comunes y sostener determinados valores compartidos.

Recordamos...

Administración: Ciencia que se ocupa de la gestión de las organizaciones.

Las organizaciones no existen de manera aislada: forman parte de la sociedad y mantienen una relación permanente con su entorno.

A través de ellas, las personas satisfacen necesidades materiales y simbólicas, obtienen ingresos, desarrollan capacidades y participan activamente en la vida económica y social.

En la sociedad actual, las organizaciones cumplen un rol central, ya que constituyen la principal fuente de empleo, de producción de bienes y servicios, y de generación de conocimiento y tecnología.

Elementos que componen una organización

Toda organización está formada por una combinación de elementos que interactúan entre sí:

1. Grupo de individuos

Está compuesto por las personas que participan en la organización: socios, propietarios, directivos, trabajadores y colaboradores. Cada uno cumple un rol específico y aporta su trabajo, conocimientos, experiencia y responsabilidades.

2. Recursos

Son los medios necesarios para que la organización pueda desarrollar sus actividades:

- Materiales: edificios, muebles, máquinas, herramientas, vehículos.
- Humanos: las personas que trabajan en la organización y sus capacidades.
- Tecnológicos: sistemas informáticos, software, equipamiento tecnológico.
- Financieros: dinero, capital, ingresos y créditos.

3. Actividades

Son las acciones que realiza la organización para cumplir su finalidad, como comprar, producir, vender, pagar, cobrar, administrar, publicitar, investigar o brindar servicios.

4. Objetivos

Representan el propósito por el cual la organización fue creada. Orientan las decisiones, guían las actividades y permiten evaluar si la organización cumple o no con su razón de ser.

Características de las organizaciones

La mayoría de las organizaciones presentan una serie de características comunes que explican su importancia en la vida social y económica:

- Generan empleo y oportunidades de trabajo.
- Crean y satisfacen necesidades de la sociedad.
- Producen bienes y prestan servicios.
- Desarrollan, aplican y transmiten tecnología.
- Crean, transmiten y reciben manifestaciones culturales.
- Distribuyen y redistribuyen recursos económicos.

- Generan, concentran y transmiten poder e influencia.
- Constituyen espacios para la creación, conservación y transmisión del conocimiento.
- Funcionan como indicadores del nivel de desarrollo de una sociedad.
- Construyen símbolos, imagen institucional y prestigio social.
- Permiten alcanzar objetivos tanto generales como individuales.
- Facilitan la vinculación entre personas y grupos sociales.
- Ofrecen ámbitos de desarrollo personal, profesional y social.

Importancia de las organizaciones en la sociedad actual

Las características mencionadas, aunque no son las únicas, muestran la relevancia de las organizaciones en el contexto social y económico del siglo XXI. A lo largo del tiempo, las organizaciones han ido transformándose para adaptarse a los cambios tecnológicos, económicos y culturales, y al mismo tiempo han influido activamente en dichos cambios.

De este modo, las organizaciones no solo reflejan la sociedad en la que existen, sino que también contribuyen a modelarla y transformarla.

Para pensar...

1. ¿De qué manera las organizaciones podrían modelar y transformar a la sociedad en la que vivimos?
2. ¿Qué se entiende por organización? Explícalo con tus propias palabras.
3. ¿Por qué se afirma que una organización es un sistema social?
4. ¿Qué relación existe entre las organizaciones y la satisfacción de necesidades de las personas?
5. ¿Puede existir una organización sin objetivos claros? Justifica tu respuesta.

Actividad para la casa...

1. Elegí una organización que conozcas e identifica:
 - a) quiénes la integran.
 - b) qué recursos utiliza.
 - c) cuáles son sus principales actividades.
 - d) cuál es su objetivo.
2. ¿Por qué se afirma que las organizaciones reflejan la sociedad en la que existen?
3. ¿De qué manera las organizaciones influyen en la vida cotidiana de las personas?

Elementos de las organizaciones

Los elementos son los recursos con que cuentan las organizaciones y necesitan para desarrollar sus actividades y alcanzar sus fines. Se pueden agrupar en las siguientes categorías:

Elemento	Características	Ejemplos
Recursos Humanos	Son las personas que forman parte, de manera permanente o transitoria en la organización.	Los dueños o socios, los empleados
Recursos Materiales	Son los medios necesarios para ser utilizados en los procesos de producción de bienes o servicios de la organización.	Materias primas, mercaderías, inmuebles, maquinarias, herramientas, computadoras, dinero, etc.

Recursos naturales y energéticos	Son recursos de los que por lo general la organización no es propietaria, pero debe disponer de ellos a cambio de un precio para desarrollar sus actividades.	El agua, el aire, la luz, la energía en todas sus manifestaciones (eléctrica, solar, etc.)
Ideas, conocimiento e información	Recursos originados por el intelecto del hombre y el avance científico y tecnológico. Posibilitan la toma de decisiones.	Balances, planes de negocios, patentes, planos, actas de reuniones, archivos, etc.
Recursos tecnológicos	La tecnología de la información. Métodos, técnicas y procedimientos para la investigación, producción y comercialización que utilizan las organizaciones	Computadoras, microscopio electrónico, robótica, programas de gestión y contabilidad, etc.
Nombre, prestigio, símbolos y marcas	No constituyen elementos tangibles pero tienen un valor económico. Sirven para identificar a las organizaciones en el mercado, otorgándoles identidad y perfil,	Nike, coca cola, Fiat. Así como sus slogans.

Para responder en clases:

- ¿Por qué los recursos humanos son fundamentales para el funcionamiento de una organización?
- ¿Qué consecuencias tendría una organización que posee muchos recursos materiales pero pocas personas capacitadas?

ACTIVIDAD PROYECTO

En la Sección Taller, realiza la Actividad número 1 y 2 sobre el Proyecto Mi empresa.

Tipos de Organizaciones

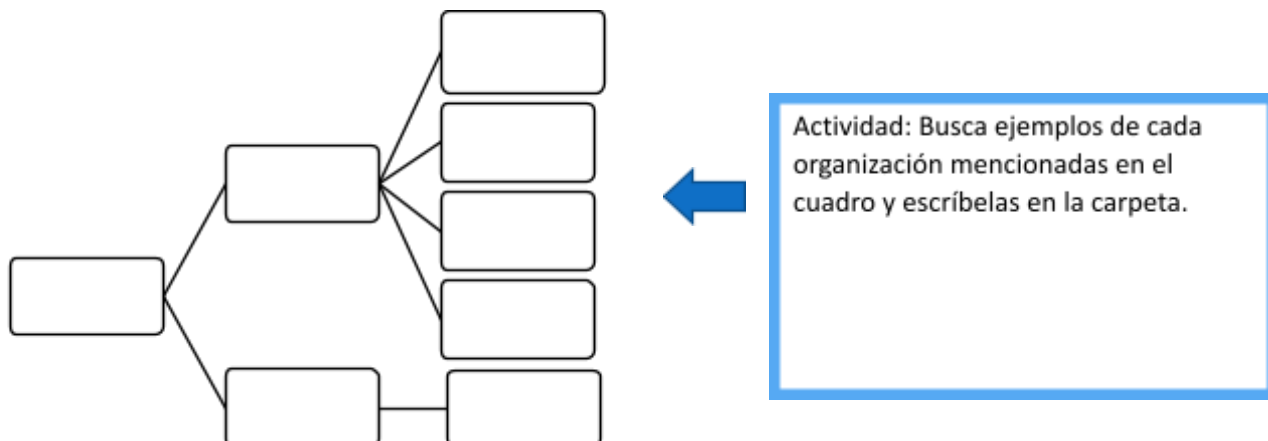
LUCRO

GANANCIA, UTILIDAD

Existen muchas clasificaciones de las organizaciones, pero para simplificar se las clasificará según la finalidad para las que fueron creadas. Se observan dos tipos: con fines de lucro y sin fines de lucro.

Las primeras comprenden las denominadas empresas, es decir las organizaciones cuya finalidad es ganar dinero.

Las organizaciones comprendidas en el segundo grupo son aquellas cuyo fin está relacionado con aspectos socioculturales, tanto en su intención de mejorar el nivel de vida de ciertos sectores de la población (a través de fundaciones, hogares para chicos de la calle, o para madres solteras), como en promover el desarrollo de las artes o ciencias (museos, bibliotecas o centros barriales).



La empresa

Es la organización que reúne y coordina distintos **factores** que contribuyen a la producción de bienes y servicios que comercializa. Las empresas se caracterizan por el lucro, salvo raras excepciones.

¿Cuáles son los factores productivos que reúne y coordina?

1. Naturaleza: Corresponde a los recursos naturales de nuestro planeta. Es la materia prima. Ej: agua, madera, hierro, etc. Pueden ser renovables (sirven para más de un uso), o no renovables (solo sirven para un uso y se agotan).
2. Trabajo: acá intervienen las personas, con sus capacidades físicas e intelectuales. Ellos intervienen de forma directa en el proceso de producción, sin ellos no existiría la producción.
3. Capital: Son aquellos bienes materiales que permiten producir otros bienes, y que son necesarios para llevar la producción a cabo. Ej: maquinarias, vehículos, locales y edificios, etc.
4. Tecnología: bienes tecnológicos de uso industrial, sistemas (ya sean o no informáticos).

Entorno y relaciones de las organizaciones. Factores que condicionan a la empresa.

Las empresas se ven constantemente afectadas tanto por los aspectos internos (puertas adentro) como por aspectos del entorno en el que están insertas.

Cada organización tiene su singularidad, pero hay aspectos comunes que pueden ser estudiados

Fuerzas directas

Las fuerzas directas son los factores del entorno que tienen un impacto inmediato sobre la organización. Existen básicamente cinco fuerzas directas que afectan el desempeño de una organización, y en particular de una empresa:

Competidores: son organizaciones que ofrecen los mismos productos o servicios que la nuestra, y cuyo comportamiento organizacional está dirigido por un objetivo que se enfrenta al mismo que perseguimos.

Proveedores: son aquellas organizaciones o personas que nos proveen de materiales e Insumos necesarios para la operatoria de nuestra organización. Para una carnicería, un proveedor es el frigorífico al cual le compra la carne. La carnicería se puede ver afectada, en caso de que el frigorífico tome la decisión de cambiar la calidad de la carne que vende, o decida aumentar el precio.

Clientes: son aquellas personas que consumen el servicio o producto que brinda la organización.

Organismos oficiales: son organismos gubernamentales, ya sean municipales, provinciales o nacionales. Por ejemplo, una ley lanzada desde el gobierno nacional que imponga límites de horario para el ingreso a bares y discotecas, afecta directamente a una discoteca.

Organizaciones laborales: Se trata de los sindicatos a los cuales están asociados los empleados de una organización, que pueden influir en nuestra organización directamente.

Supongamos que deciden hacer una huelga y a raíz de ello parar las operaciones por un día.

Esto generará problemas que repercutirán directamente en el seno de la administración de la empresa.

Fuerzas indirectas

Es un entorno que, aunque más amplio, también tiene impacto en la empresa. Afectan a la organización.

El entorno demográfico: la cantidad de personas que habita una zona influye en nuestras organizaciones. Por ejemplo, si uno tiene una carnicería en un pueblo pequeño, no va a tener la misma cantidad de potenciales clientes que los que tendría si el local estuviera en el centro de una gran ciudad; así como tampoco se va a ver afectado por grandes competidores.

El entorno económico: la situación económica de un país es importante y está incluida dentro del entorno mediato de una organización. Por ejemplo, una crisis económica sin duda puede afectar a nuestros clientes, que probablemente reduzcan el consumo de los artículos que nos compran; o un contexto inflacionario lleva a la necesidad de actualizar constantemente los precios de venta para poder cubrir los costos.

El entorno político: las políticas, declaraciones, acciones y regulaciones del gobierno pueden llegar a afectar a nuestro ambiente inmediato. Por ejemplo, una política de freno a las importaciones podría afectar a nuestros proveedores, que podrían no estar en condiciones de proveernos los mismos materiales que antes.

El entorno tecnológico: los avances tecnológicos generan muchos cambios en las organizaciones, que las afectan de diferentes maneras. Por ejemplo, si la competencia adquiere una maquinaria de última tecnología que permite producir un producto a menores costos que nuestra organización, va a tener una ventaja competitiva con respecto a nosotros.

El entorno natural o medio ambiente: en muchas ocasiones, las condiciones naturales llevan a afectar de alguna manera a nuestro ambiente inmediato. Por ejemplo, Los clientes de una aseguradora podrían verse afectados por una lluvia de granizo que dañó sus autos, y hacer los reclamos correspondientes. Este acontecimiento podría afectar directamente a la aseguradora.

El entorno cultural: la cultura de la sociedad en la que la organización está inmersa influye sobre las organizaciones. La cultura de una sociedad genera diferentes comportamientos en los clientes, puesto que los incita a consumir diferentes productos. Mientras que un argentino consume yerba mate, dulce de leche y alfajores, porque son elementos que están inmersos en su cultura, un estadounidense suele consumir otros productos como mantequilla de maní.



Actividad: A partir del texto, identificá las fuerzas del entorno que influyen sobre la organización y explicá brevemente cómo afectan su funcionamiento.

La empresa CEV S.R.L. es una panadería y pastelería que funciona en un barrio de la ciudad desde hace varios años. Como toda organización, su funcionamiento no depende solo de lo que sucede dentro del local, sino también de distintos factores externos que influyen en su actividad.

En el último tiempo, la empresa se vio afectada por la situación económica del país, ya que el aumento de los precios y la inflación encarecieron la harina, la manteca y otros insumos necesarios para la producción. Esto obligó a la organización a ajustar sus precios y a buscar proveedores más económicos.

Además, el Estado influyó en su funcionamiento a través de leyes y normas relacionadas con la habilitación comercial, la higiene, la seguridad y las condiciones laborales de los empleados. La panadería debe cumplir con estas regulaciones para poder seguir funcionando legalmente.

Desde el punto de vista social y cultural, se observó un cambio en los hábitos de consumo: muchos clientes comenzaron a preferir productos integrales, sin azúcar o aptos para personas con intolerancias alimentarias. Para adaptarse a esta nueva demanda, la empresa incorporó nuevos productos a su oferta.

Por otra parte, el avance de la tecnología permitió a la panadería utilizar redes sociales para publicitar sus productos, tomar pedidos por aplicaciones de mensajería y ofrecer pagos electrónicos. Esto mejoró la relación con los clientes, aunque también exigió capacitar al personal.

La empresa también enfrenta la competencia de otras panaderías y supermercados de la zona, que ofrecen productos similares a distintos precios y con diferentes promociones. Esto obliga a la organización a mejorar la calidad y el servicio para mantener a sus clientes.

Finalmente, el entorno natural influye en la actividad de la empresa, ya que los cambios climáticos pueden afectar la producción de trigo y, en consecuencia, el precio de la harina, uno de sus principales insumos.

Funciones y procesos de la Administración

La administración tiene como objeto de estudio a las organizaciones: cómo se coordinan, cómo se dirigen, cómo se adaptan a los cambios del entorno, cómo crecen y cómo aseguran su continuidad en el tiempo.

Las organizaciones son creaciones humanas destinadas a satisfacer necesidades de la sociedad. Por ese motivo, la administración cumple una función fundamental: garantizar la supervivencia y el desarrollo de las organizaciones, permitiéndoles responder a nuevas exigencias económicas, sociales, tecnológicas y culturales.

Administrar no significa solo “mandar” o “controlar”, sino tomar decisiones conscientes y racionales para utilizar los recursos de la mejor manera posible, buscando eficiencia sin perder de vista a las personas que integran la organización.

La administración como conjunto de conocimientos y prácticas

La administración puede entenderse como una tecnología social, es decir, un conjunto organizado de conocimientos, procedimientos, acciones y decisiones que permiten mejorar el funcionamiento de las organizaciones.

A través de la administración se planifican actividades, se organizan recursos, se coordinan personas y se controlan resultados. En un contexto de cambios permanentes, el administrador debe ser capaz de diagnosticar la situación, anticipar tendencias y adaptar el comportamiento de la organización a nuevas realidades.

Por esta razón, el cambio es una variable central en la administración: las organizaciones que no se adaptan a los cambios del entorno corren el riesgo de desaparecer.

Las funciones de la administración

Las actividades administrativas se organizan en cuatro funciones básicas, que están presentes en toda organización, independientemente de su tamaño o tipo:

1. Planificar

Consiste en decidir con anticipación qué se va a hacer, cómo se va a hacer y con qué recursos. La planificación fija objetivos y define los caminos para alcanzarlos.

Ejemplo: decidir cuánto producir, qué servicios ofrecer o qué metas alcanzar en un período determinado.

2. Organizar

Implica ordenar los recursos y las personas, asignando tareas, responsabilidades y funciones dentro de una estructura.

Ejemplo: definir quién compra, quién vende, quién administra y quién controla.

3. Dirigir

Es la función que se relaciona directamente con las personas. Consiste en guiar, motivar, comunicar y liderar a los miembros de la organización para que cumplan los objetivos establecidos.

Ejemplo: dar instrucciones, coordinar equipos de trabajo, resolver conflictos.

4. Controlar

Consiste en verificar si lo planificado se cumplió, comparando los resultados obtenidos con los objetivos previstos, y corrigiendo desvíos si fuera necesario.

Ejemplo: controlar ventas, gastos, stock o calidad del producto.



Actividad: Indicá a qué función de la administración corresponde cada una de las siguientes situaciones

- a) El dueño de un kiosco decide cuánto dinero va a invertir y qué productos va a vender el próximo mes.
- b) Una empresa asigna tareas: una persona se encarga de las compras, otra de las ventas y otra de la administración.
- c) El gerente reúne al personal para explicar nuevas reglas de trabajo y motivar al equipo.
- d) El administrador revisa las ventas del mes y compara los resultados con lo que había previsto.
- e) el encargado revisa el stock disponible y detecta que faltan productos, por lo que decide realizar un nuevo pedido.

Las habilidades del administrador

Para cumplir adecuadamente con sus funciones, los administradores deben desarrollar distintas habilidades, que se combinan según el nivel que ocupan dentro de la organización.

Habilidades técnicas

Son los conocimientos y capacidades necesarias para realizar tareas específicas.

Ejemplo: contabilidad, impuestos, manejo de sistemas informáticos o procesos productivos.

Habilidades humanas

Son las capacidades para trabajar con personas, comunicarse, liderar, motivar y resolver conflictos, tanto dentro como fuera de la organización.

Ejemplo: negociar sueldos, coordinar equipos, resolver problemas entre compañeros.

Permiten comprender a la organización como un todo, analizar la relación entre sus partes y su vínculo con el entorno.

Ejemplo: decidir un cambio tecnológico, analizar una inversión o planificar el crecimiento de la empresa.

En general, las habilidades técnicas son más importantes en los niveles operativos, las habilidades conceptuales en los niveles directivos, y las habilidades humanas son necesarias en todos los niveles de la organización.



Actividad: Imagina que sos el administrador de una pequeña empresa tu elección.

- a) menciona una situación en la que necesitarías principalmente **habilidades técnicas**.
- b) menciona una situación en la que serían fundamentales las **habilidades humanas**.
- c) menciona una decisión que requiera **habilidades conceptuales**.

El sector administrativo dentro de la organización

El sector administrativo cumple un rol central, ya que integra y coordina la información proveniente de los distintos sectores de la organización, dándole coherencia y sentido.

Entre sus funciones principales se encuentran:

Registración

Consiste en registrar de manera ordenada todas las operaciones que realiza la organización, reflejando la realidad económica y administrativa en documentos y registros.

Ejemplo: facturas de compra, recibos de sueldo, comprobantes de pago.

Control

Implica verificar la veracidad y corrección de la información, comparando registros con la realidad.

Ejemplo: controlar el dinero disponible, la mercadería existente o las cobranzas pendientes.

Información

La información obtenida permite conocer la marcha de la organización y tomar decisiones acertadas.

Ejemplo: analizar ventas, costos, gastos, ganancias o pérdidas para elegir la mejor alternativa.

PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN

¿Qué son los principios de la administración?

Los principios de la administración son criterios generales que permiten ordenar el trabajo, distribuir tareas, coordinar personas y establecer relaciones dentro de una organización.

Gracias a estos principios, es posible identificar qué tareas deben realizarse, quién debe hacerlas y cómo deben coordinarse para alcanzar los objetivos organizacionales.

En otras palabras, los principios administrativos ayudan a que el trabajo colectivo sea ordenado, cooperativo y eficiente, evitando confusiones, superposiciones de tareas o conflictos innecesarios.

Principales principios de la administración

1. Autoridad

La autoridad es el derecho que tiene un jefe para dar órdenes y tomar decisiones con el fin de lograr los objetivos de la organización.

Este derecho surge del cargo que ocupa la persona, no de sus características personales, por lo que se dice que la autoridad es de origen legal.

La autoridad implica: dirigir tareas, exigir resultados, y aplicar sanciones si las normas no se cumplen.

Cuando una persona logra que otros obedezcan sus decisiones, decimos que posee poder. En este sentido, la autoridad puede definirse como poder legitimado, ya que está respaldado por las normas internas de la organización.

2. Delegación

La delegación consiste en transferir autoridad y tareas a otra persona para que pueda cumplir una función determinada.

Delegar no significa “sacarse trabajo de encima”, sino organizar mejor el trabajo y permitir que la organización funcione de manera más eficiente.

Para que la delegación sea efectiva: debe ser clara, debe ser aceptada por quien la recibe, y debe estar acompañada de la autoridad necesaria para actuar.

El proceso completo de delegación incluye:

- Definir qué resultados se esperan.
- Asignar tareas concretas.
- Transferir la autoridad necesaria.
- Exigir la responsabilidad por los resultados.

3. Responsabilidad

La responsabilidad es el deber que tiene una persona de cumplir con las tareas asignadas y rendir cuentas a un superior.

Aunque la autoridad puede delegarse, la responsabilidad final nunca desaparece: quien delega una tarea sigue siendo responsable de su cumplimiento.

Además, la responsabilidad también tiene un aspecto personal, ya que implica compromiso individual con el trabajo realizado.

En general: todos los miembros de la organización tienen responsabilidades, pero a mayor jerarquía, mayor responsabilidad, porque las decisiones afectan a más personas.

4. División del trabajo

La división del trabajo consiste en separar y agrupar las actividades de la organización para que cada persona se especialice en determinadas tareas.

Este principio permite: producir más, producir mejor, y utilizar el esfuerzo de manera más eficiente.

La especialización favorece el aprendizaje, la práctica y el perfeccionamiento.

Un ejemplo claro es el quirófano: cirujano, anestesista, instrumentista y enfermera cumplen funciones diferentes, pero coordinadas, y el éxito depende del aporte de todos.

5. Unidad de mando

La unidad de mando establece que cada persona debe recibir órdenes de un solo jefe.

Este principio evita confusiones, contradicciones y conflictos de autoridad.

En la práctica, también implica que debe existir una autoridad final capaz de resolver conflictos cuando se reciben órdenes diferentes desde distintos niveles.

6. Tramo de control

El tramo de control se refiere al número de personas o unidades que un jefe puede supervisar de manera efectiva.

Si el tramo es: muy amplio → las comunicaciones son rápidas, pero el control se dificulta. Muy reducido → el control mejora, pero aumentan los niveles jerárquicos y se enlentece la comunicación.

El tramo ideal depende de factores como: capacitación del personal, claridad de normas, calidad de la delegación, velocidad de los cambios.

Cuando el número de subordinados supera la capacidad de control, es necesario delegar.

7. Cadena de mando

La cadena de mando es la línea continua de autoridad que va desde el nivel más alto de la organización hasta su base.

Cada persona responde ante un superior y, a su vez, ejerce autoridad sobre quienes están por debajo. Este principio ordena las responsabilidades y define los canales formales de comunicación.

Si bien en la práctica las organizaciones modernas flexibilizan esta cadena para agilizar comunicaciones, su existencia sigue siendo fundamental para el orden organizacional.

8. Unidad de objetivos

La unidad de objetivos implica que todas las personas y sectores de la organización deben orientar su trabajo hacia los mismos objetivos generales.

Henry Fayol denominó a este principio subordinación del interés particular al interés general, señalando que el interés de la organización debe prevalecer sobre el interés individual.

Para que esto sea posible: los objetivos deben ser claros, deben ser conocidos por todos, y deben guiar las decisiones diarias.

9. Eficiencia

La eficiencia consiste en alcanzar los objetivos utilizando la menor cantidad posible de recursos, evitando desperdicios y costos innecesarios.

No siempre se busca el resultado máximo, sino el mejor resultado posible en relación con los costos.

En este sentido: el rendimiento se asocia al uso de las máquinas, el aprovechamiento, al uso de la materia prima, y la eficiencia, al trabajo humano.

10. Definición funcional

La definición funcional exige que cada puesto de trabajo tenga claramente definidas: sus tareas, su autoridad, y su nivel de responsabilidad.

Esto permite que cada persona ocupe el lugar más adecuado según sus capacidades.

El proceso de dividir y definir funciones se denomina funcionalización y resulta clave para el crecimiento y la claridad organizacional.

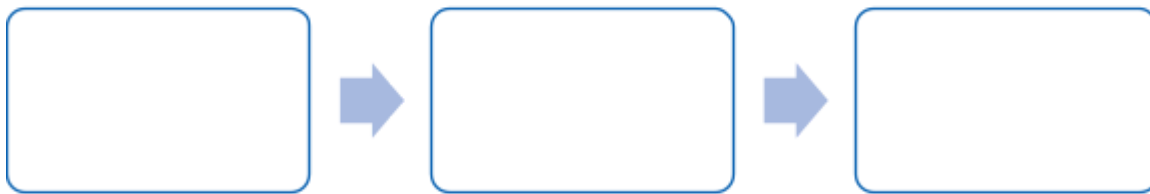


Actividad: Realiza un cuadro sinóptico con las principales ideas de cada principio de la administración. Diferencia cada parte con un color.

Procesos de la Administración**Planeamiento, gestión y control**

Se pueden entender a las organizaciones desde el conocimiento de su dinámica administrativa, la cual comprende su estructura y sus procesos de trabajo.

La estructura es -en forma simplificada- la red de reglas que vinculan funciones y grupos humanos. El planeamiento, la gestión y el control son las acciones que se realizan desde esa estructura para el logro de las múltiples finalidades de las organizaciones y constituyen un proceso integrado y circular que sólo tiene sentido separar para un mejor abordaje metodológico



El proceso de Planeamiento significa visualizar la organización en el futuro. Se refiere de hacer, cómo hacer al proceso de enunciar anticipadamente lo que se tiene que hacer, cuándo y quién lo hará. Implica que la organización, a través de distintos miembros en distintas posiciones -algunas de conducción y otras más operativas-, piensa por anticipado las acciones a desarrollar para satisfacer los objetivos fijados en una anterior etapa (en donde, a nivel directivo y político se establecieron los estados deseados para el futuro).

El planeamiento es una herramienta eficaz para la conducción y, además permite practicar controles que indican si la gestión se realiza según lo planificado o requiere correcciones

Cuando se planifica, aparecen preguntas tales como: "¿qué queremos hacer?", "¿qué estamos haciendo ahora para lograr lo que queremos hacer que haremos y cómo lo haremos, para lograr nuestros fines?" "¿qué somos capaces de hacer y qué no?", "¿cómo verificamos que lo que estamos haciendo lo hacemos bien?"

Los componentes del proceso de planeamiento son los siguientes:

1. Objetivos definidos
2. Plan de acción a nivel empresa total y a nivel de las divisiones.
3. Programas funcionales (comercial, finanzas, recursos humanos, marketing, etcétera).
4. Recursos (lo que se requiere para llevar a cabo los programas).
5. Controles.

El plan se formula antes de que ocurran los acontecimientos, razón por la cual estos componentes deben relevarse, conocerse, decidirse, definirse y contemplarse previamente a la gestión efectiva de la organización.

Estas ideas suponen la necesidad de anticiparse al futuro y tener en cuenta aquellos factores externos que seguramente influirán en el funcionamiento de la organización. Esto implica identificar previamente los sucesos que ocurrirán en el futuro, organizarlos en estructuras comprensibles e interpretar cómo actuarían esas fuerzas.

El planeamiento es un proceso dinámico y creativo, que estructura eventos esperados por la organización que la van a afectar (y a su entorno) directa o indirectamente.

El proceso de gestión produce los acontecimientos, acciones, decisiones y operaciones en el mundo real de las transacciones, por ello se puede afirmar que la gestión transforma objetivos en resultados.

En un sentido amplio, se entiende como gestión el proceso mediante el cual los individuos, asumiendo una actitud concreta (tarea), modifican en el presente un estado o situación.

Los elementos de la gestión que posibilitan viabilizar el planeamiento son los siguientes:

- La estructura organizativa.
- Los procesos de decisión individual y grupal que se dan a todo nivel en la organización.
- Los recursos (financieros, tecnológicos, intelectuales, etcétera) que posean los individuos, los sectores o bien las organizaciones propiamente dichas, para enfrentar circunstancialmente la realidad y operar sobre ella.

El proceso de gestión plantea una concordancia con el planeamiento y resulta ser la capacidad para visibilizarlo y producir resultados.

Proceso de Control es posterior a la ejecución o gestión. El control es la comparación entre lo actuado en la realidad y aquello que estaba previsto. Por medio del control se identifican desvíos, se revisan decisiones y planes y se determinan las acciones que corrijan la gestión.

El control constituye un proceso continuo que le facilita a la organización la modificación de sus acciones en función del mejor logro de sus objetivos. Imaginá que un grupo de personas abre una **heladería**.

ACTIVIDAD PROYECTO

En la sección Proyecto busca y realiza la actividad 3, de Tu Empresa.



Actividad:

- a) Mencioná dos decisiones de planeamiento que deberían tomar antes de abrir.
- b) Indicá dos acciones de gestión que se realizan una vez que la heladería ya está funcionando.
- c) Explicá qué cosas deberían controlar para saber si el negocio funciona correctamente.

Unidad 2: “El emprendedor como administrador estratégico de las organizaciones”

Contenidos Conceptuales: El emprendedor. El empresario y las innovaciones. El empresario estratégico. Las actividades empresariales. Administración estratégica. Toma de decisiones. Estructura empresarial: niveles jerárquicos, áreas departamentales y organigrama. Planeamiento estratégico: Visión, misión, valores y objetivos de la organización. Factores que condicionan a la empresa. El entorno. Análisis interno y externo para el desarrollo de las estrategias competitivas (FODA).

EL EMPRENDEDOR: EL EMPRESARIO COMO ESTRATEGA.

EL EMPRENDEDOR

Una de las definiciones dice que un emprendedor es un individuo que tiene la capacidad de iniciar un negocio, identificando una o más necesidades insatisfechas, modificando un bien o servicio existente para presentar un factor diferenciador, que reúne los recursos necesarios para producir bienes o servicios capaces de satisfacer la necesidad, o de diferenciarse con la competencia, con el fin de obtener un beneficio.

Características de los Emprendedores:

1. Tiene Motivación para actuar de forma entusiasta en situaciones de riesgo.

2. Personas honestas y realistas a la hora de fijar los objetivos.
3. Tener el deseo y la capacidad de aprender constantemente. De capacitarse.
4. Tener la voluntad de siempre mejorar.
5. Piensa con calma antes de tomar decisiones.
6. Saber descubrir Oportunidades de negocio.
7. Saber escuchar consejos y sugerencias.

Valores Personales: Creatividad, Imaginación, Saber investigar y analizar, Autonomía, Funcionar sabiendo que no lo están supervisando, Saber tomar decisiones, Confianza en uno mismo, Hacer todo con excelencia, capacidad de asumir riesgos.

Valores Sociales: Capacidad de liderazgo, Influencia en los otros, Espíritu de trabajo en equipo, Honesto, Solidario, Responsable, Autoridad.

PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

¿PORQUÉ HACER UN PLAN DE NEGOCIOS?

El plan de negocios es el documento fundamental para el empresario, tanto para una gran empresa como para una Pyme. En distintas situaciones de la vida de una empresa se hace necesario mostrar un documento único de la organización para convencer a un inversionista, para respaldar un pedido de crédito, para presentar una oferta de compraventa, para conseguir una licencia o franquicia, o bien para interesar a un potencial socio.

Surge entonces la necesidad de introducir un instrumento que permita concretar las estrategias en términos técnicos, económicos, tecnológicos y financieros. Este instrumento se conoce como Plan de Negocios, y debe argumentar tanto a corto plazo, como a largo plazo una descripción detallada de los bienes y/o servicios que ofrecen, las oportunidades de mercado que poseen, los recursos tangibles e intangibles que tiene, que le permitan determinada competitividad y diferenciación entre competidores aliados.

El plan de negocios entonces, es ese documento formal que resume toda la información necesaria para plantear y evaluar el desarrollo de un nuevo proyecto empresarial.

Una vez definida la idea de negocio, la oportunidad, donde el emprendedor, empresario, gerente y/o ejecutivo es aquel que debe llevar a cabo el **Planeamiento Estratégico del negocio**.

Este planeamiento es justamente el proceso mediante el cual los empresarios definen el Plan de Negocios a través de investigaciones de diferentes factores: la situación de Mercado, las necesidades de los consumidores, las condiciones sociopolíticas, legales, tributarias y los desarrollos tecnológicos.

Planificar estratégicamente significa obtener información del entorno, definir la misión, establecer objetivos y especificar las estrategias.



El cuadro anterior resume los componentes del Plan estratégico. Comenzaremos por los componentes del Plan Estratégico y dejaremos para más adelante el Análisis del Entorno

MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE LA EMPRESA

MISIÓN

El primer paso del plan estratégico es establecer la Misión, es decir, aquello que la empresa se propone a largo plazo. La definición de Misión debe responder a la pregunta ¿cuál es nuestro negocio?, y una vez declarada es la que proporciona dirección y significado a todos los miembros de la empresa. Es la orientación principal de la empresa, representada por la clase de productos/servicios que ofrece y el mercado en que opera. La Misión de una empresa resulta de conocer a qué se dedica la organización, para qué existe. Es su propósito, su razón de ser.

Ejemplos:

Tipo de empresa	Misión
Empresa productora de artículos de bazar	Producir los artículos de bazar de todos los hogares argentinos
Empresa de servicios de emergencias médicas	Ofrecer servicios de asistencia en emergencias médicas en las principales ciudades del país.
Grupo proveedor de gas natural	Atender las necesidades energéticas de la sociedad proporcionando un servicio de calidad.
Facebook	Ser una herramienta social que conecte a las personas con la gente que lo rodea

ACTIVIDAD PROYECTO

En la sección Proyecto busca y realiza la actividad 4, de Tu Empresa.

VISIÓN

La visión es la imagen del futuro que la empresa procura crear en la mente del cliente en función de las necesidades que pretende satisfacer. Es el sueño de los socios fundadores. Esto es muy importante, porque guía a la organización hacia un camino, es la fuente de inspiración para el negocio. Sobre todo en organizaciones jóvenes y en desarrollo, es la guía que da fuerzas para continuar en aquellas etapas difíciles. Muestra hacia donde se dirige la empresa a largo plazo.

Una visión bien formulada debe ser breve, inspiradora, clara, fácil de captar y recordar.

Ejemplo:

Tipo de empresa	Visión
Empresa productora de artículos de bazar	Brindar a las amas de casa artículos de bazar en una línea moderna, de alta calidad y que asegure la mayor conservación de los alimentos
Empresa de servicios de emergencias médicas	Instalarse en la mente de la mayor cantidad de personas como la empresa de emergencias médicas que brinda el servicio

	más rápido, con la mejor calidad de atención y los profesionales más capacitados.
Empresa Ford	Convertirse en la compañía principal del mundo de productos y servicios para el automóvil.
Disney Company	Hacer feliz a la gente

OBJETIVOS:

Los objetivos son las declaraciones que realiza la empresa para enunciar de manera cuantitativa y cualitativa lo que se propone lograr en el futuro. Es la definición concreta de la Visión y la Misión. La condición de los objetivos es que deben ser cuantificables, ya que deben permitir evaluar la gestión de la empresa. Los objetivos se fijan básicamente en función de las aspiraciones de la empresa en un futuro y son también el resultado de sus restricciones internas, de las personas que deciden, y de las influencias del entorno.

Los objetivos enunciados deben ser realizables y desafiantes a la vez. Realizable porque deben impulsar a la empresa a un rendimiento eficiente, indicando dirección y pautas para la decisión de posibles cursos de acción. Desafiantes ya que deben motivar a los empleados, orientándolos a un propósito común.

Ejemplos:

Tipo de empresa	Objetivo
Empresa productora de artículos de bazar	Alcanzar un 20% en la rentabilidad de la inversión de los próximos 5 años.
Empresa de servicios de emergencias médicas	Extender en 3 años la oferta de los servicios a las ciudades de Córdoba, Mendoza y Santa Fe.

ACTIVIDAD PROYECTO

En la sección Proyecto busca y realiza la actividad 5, de Tu Empresa.

ESTRATEGIA

La Estrategia es el diseño de la manera en que la empresa trabajará para alcanzar los objetivos. Es el curso de acción elegido por los directivos frente a los diferentes cursos de acción posibles para lograr los objetivos planteados. Estas alternativas se encuentran acotadas ya que la estrategia debe ser coherente con la misión, la visión y los objetivos. Para tomar una estrategia debemos hacer un análisis del entorno (lo veremos más adelante) para conocer fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Las estrategias más frecuentes están orientadas a dos ejes: el mercado (clientes) y el producto.

MERCADO/PRODUCTOS	PRODUCTOS ACTUALES	PRODUCTOS NUEVOS
CLIENTES ACTUALES	Desarrollo del mercado: ofrece el mismo producto a los mismos clientes, pero lo desarrolla.	Diversificación de Productos: a los mismos clientes, pero con nuevos productos.

CLIENTES NUEVOS	Obtener nuevos mercados: obtención de nuevos clientes ofreciendo los mismos productos.	Desarrollo de Productos: estrategias para ampliar el mercado, obtener clientes nuevos, y ofrecer además nuevos productos
------------------------	--	--

Ejemplo en una heladería:

MERCADO/PRODUCTOS	PRODUCTOS ACTUALES	PRODUCTOS NUEVOS
CLIENTES ACTUALES	Desarrollo del mercado: Ampliar la variedad de gustos, remodelación del local, mejores precios.	Diversificación de Productos: ampliación del local con mesas y sillas, e incorporación de cafetería
CLIENTES NUEVOS	Obtener nuevos mercados: apertura de sucursales en diferentes barrios	Desarrollo de Productos: abre nuevas sucursales incorporando en cada una servicio de café y bar.

ANÁLISIS DEL ENTORNO Y DE LA EMPRESA

Vimos en la unidad anterior que hay fuerzas que influyen en el comportamiento y las decisiones de las organizaciones, fuerzas directas y fuerzas indirectas. A éstas las llamamos Entorno.

Recordamos...

Fuerzas Directas (ESPECÍFICAS): tienen impacto inmediato sobre la empresa. Estas son los proveedores, los clientes y la competencias.

Fuerzas indirectas (GENERALES): son variables del entorno que también tienen impacto sobre el funcionamiento. De la empresa, pero que no es tan inmediata: la tecnología, la economía, la política, las leyes, las pautas culturales y sociales. Los aspectos internacionales, etc.

La organización, la empresa, el emprendedor, deben conocer su entorno, analizarlo, y analizarse a sí misma para poder tomar decisiones estratégicas.

Veremos a continuación dos modelos para Analizar las Empresas y su entorno: El Modelo de Michael Porter y El análisis FODA.

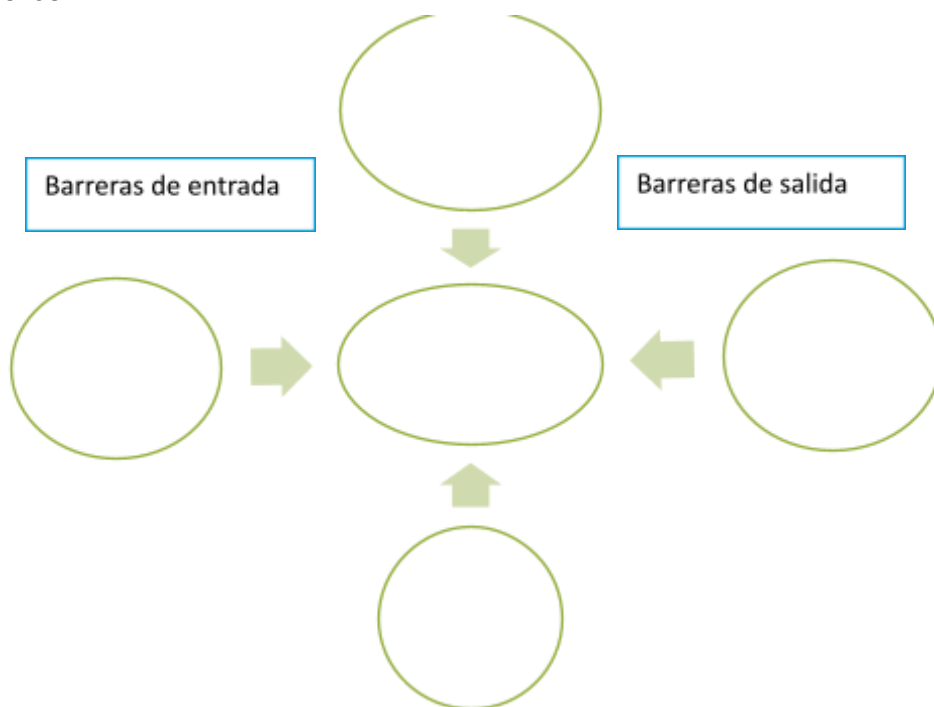
EL MODELO DE MICHAEL PORTER

Este modelo planteado en 1980 se denomina “Una visión sobre una de las fuerzas externas con mayor impacto sobre las empresas: la competencia”, es una herramienta que permite profundizar el análisis de la estrategia de la **COMPETENCIA**.

Toda empresa debe enfrentarse a la competencia, por lo que es imprescindible realizar un análisis que brinde información sobre las variables de su entorno. A partir de la elaboración de un diagnóstico se podrán plantear las estrategias adecuadas.

Según Porter la Competencia es el conjunto de empresas que se dedican a brindar un mismo servicio o producto en el mercado.

El análisis de Porter se basa en analizar factores externos en forma de cruz. A estos factores se los denomina Fuerzas por el impacto que produce en la empresa cualquier acontecimiento o suceso que ocurra con ellos.



Análisis Vertical del Modelo:

Competidores del sector: En el centro de la cruz se encuentra el sector o rubro al que pertenece la empresa que se está analizando a la empresa en cuestión y todas las otras que ofrecen los mismos productos, es decir, los competidores directos.

Ej: si vendo Coca cola, todas las marcas y empresas que venden gaseosas serán los competidores del sector.

Productos Sustitutos: Esta fuerza está compuesta por empresas que ofrecen productos diferentes pero que satisfacen la misma necesidad, convirtiéndose así en competencia indirecta. Este tipo de competencia puede quitarle clientes a nuestro negocio.

Ej: Volviendo al caso de coca cola, los sustitutos serán otros productos como aguas, jugos y otras bebidas no gaseosas. Otro caso es el cine y el teatro. La televisión por cable y Netflix, etc. **Competidores**

Potenciales: son aquellos no considerados competencia al momento de realizar el análisis pero pueden competir en competidores ingresando al sector y tratando de obtener una participación en el mercado. Si esto ocurriera, generaría una competencia directa.

BARRERAS DE ENTRADA Y BARRERAS DE SALIDA

Para entrar o salir de un mercado, las empresas no siempre tienen el camino libre.

Existen distintos obstáculos llamados barreras, que pueden dificultar o limitar estas decisiones.

Las barreras pueden ser de entrada o de salida, según afecten el ingreso o el retiro de una empresa del mercado.

Barreras de entrada

Las barreras de entrada son los obstáculos que enfrenta una empresa cuando quiere ingresar a un mercado.

Cuanto más altas son estas barreras, más difícil resulta entrar.

Entre las principales barreras de entrada se encuentran:

Requerimiento de capital: necesidad de una gran inversión inicial para comenzar a producir o vender (maquinarias, locales, tecnología).

Reglamentaciones legales: leyes, permisos, habilitaciones o normas que deben cumplirse para poder operar.

Conocimiento del producto y de la industria: experiencia, saber técnico o información específica que no todas las empresas poseen.

Competencia ya instalada: presencia de empresas fuertes que dominan el mercado y dificultan el ingreso de nuevos competidores.

👉 Ejemplo: no es sencillo abrir una empresa de telefonía celular porque se necesita mucho capital, tecnología y autorización del Estado.

Barreras de salida

Las barreras de salida son los obstáculos que dificultan que una empresa pueda retirarse de un mercado. Aunque una empresa quiera dejar de operar, muchas veces no puede hacerlo fácilmente.

Entre las principales barreras de salida se encuentran:

Costos de vender los activos: dificultad o pérdida económica al vender maquinarias, edificios o equipos.

Reglamentaciones legales: normas que obligan a cumplir ciertos pasos antes de cerrar una empresa.

Indemnizaciones: pagos que deben realizarse a los trabajadores al finalizar la relación laboral.

Barreras emocionales: apego personal de los dueños al negocio, miedo al fracaso o compromiso con empleados y clientes.

👉 Ejemplo: una fábrica puede querer cerrar, pero no hacerlo porque tiene que pagar indemnizaciones y no logra vender sus máquinas.

Análisis horizontal del Modelo:

Al realizar este análisis del modelo de Porter, es necesario identificar el poder de negociación de los **competidores/clientes**, que representa una amenaza competitiva. Esto debe hacerse ya que estos pueden afectar el nivel de rentabilidad de la empresa mediante la exigencia de una baja en los precios o una mejora en la calidad. La situación se torna más compleja cuando los clientes son pocos o si existen muchas empresas que pueden ofrecerles el mismo producto.

Una situación similar es en el caso de los **Proveedores**, quienes en caso de ser poco para numerosas empresas, pueden utilizar el poder de negociación al subir los precios de los insumos requeridos para el negocio de la empresa o bajar su calidad.

ANÁLISIS FODA

Este segundo análisis permite una rápida apreciación de la situación de la empresa en relación con su ambiente externo y una introducción a aspectos también del ambiente interno. FODA es una sigla que proviene de cuatro aspectos que la componen: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Análisis del Ambiente Externo: Oportunidades y Amenazas

En primer lugar se realiza un análisis externo, que nos permita conocer la situación del entorno y detectar oportunidades y amenazas que se pueden presentar en un futuro e identificarlas a tiempo para poder hacerles frente de manera más efectiva.

Oportunidades: Son los elementos del ambiente que la empresa puede y debería aprovechar para el logro efectivo de sus metas. Estos elementos pueden ser de tipo social, económico, político, tecnológico, etc. Ejemplos: posibilidad de implementar nuevas tecnologías, alguna necesidad desatendida en el mercado, pocos competidores y mucha demanda para determinado producto o servicio, bajos impuestos en determinado lugar, etc.

Amenazas: aspectos que pueden llegar a construir un peligro para el logro de los objetivos si no se los previene o no se trabaja para evitarlos. No todas las amenazas pueden evitarse, pero deben tenerse en consideración.

Ejemplos: falta de aceptación del producto, competencia desleal, alta rivalidad en la competencia, existencia de muchos productos sustitutos, fenómenos naturales desalentadores, situación económica incierta, impuestos altos, etc.

Las oportunidades y amenazas son parte del entorno externo, no son controlables por la empresa ya que no provienen de la misma.

Análisis del Ambiente Interno: Fortalezas y Debilidades

El análisis FODA permite evaluar la empresa puertas hacia adentro y distinguir las fortalezas y las debilidades que presenta en relación con la competencia. Estas son las características que posee la propia empresa en su ambiente interno y que van a influir a la hora de plantear estrategias.

ANÁLISIS FODA



Fortalezas: son los elementos positivos que posee la organización y que constituyen los recursos para la consecución de sus objetivos. Es decir, son aquellas actividades internas de la organización que se llevan a cabo relativamente bien, por lo tanto le otorgan una ventaja respecto de su competencia.

Ejemplos: objetivos claros, empleados bien capacitados, buena motivación, buen ambiente de trabajo, , responsabilidad social activa, etc.

Debilidades: son aquellos factores negativos que se tienen dentro de la empresa y que son barreras u obstáculos para alcanzar los objetivos y metas propuestas. Representan una desventaja con respecto a la competencia.

Ejemplos: no hay objetivos claros, o son difíciles de alcanzar, falta de recursos de cualquier tipo, mal manejo del conflicto, poca ética, desorden, etc.

Si tomamos como ejemplo una empresa que brinda servicios de internet podríamos enunciar las siguientes fortalezas y debilidades:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Contar con personal con experiencia en el manejo de internet	Contar con personal poco especializado
Ofrecer tarifas reducidas o gratis	Ofrecer tarifas superiores a las de la competencia
Brindar además servicios de cable	Limitar el servicio solamente a internet
Ofrecer un servicio diferencial a los clientes	No brindar un servicio diferencial
Tener gastos mensuales bajos	Tener altos gastos mensuales
Ofrecer servicios de soporte gratuito	No ofrecer servicios de soporte y asistencia u ofrecerlos a una tarifa mayor que la competencia.

Lo visto hasta acá es lo que hay que tener en cuenta a la hora de Formular el Plan Estratégico de la empresa, para así poder tomar cursos de acción a realizar, que luego irán siendo controlados.

La planificación puede existir en todos los niveles de la empresa. En los niveles superiores o de mayor jerarquía se desarrollarán las estrategias principales, y en áreas de nivel intermedio se desarrollarán cursos de acción de menor relevancia o más específicos. Esto nos lleva a introducir el siguiente tema que es cómo se estructura la empresa internamente, cómo se diseña la organización, y cómo se distribuyen las tareas, actividades, puestos de trabajo y niveles de autoridad.

ACTIVIDAD:

Leer la siguiente noticia y luego desarrollar las consignas

Mercado Libre invertirá USD 2.600 millones y creará 2.000 empleos en Argentina en 2025

10 de abril de 2025

"Vamos a continuar enfocando nuestros esfuerzos para lograr un crecimiento continuo y compartido en el país"

En un anuncio que resalta su apuesta por el mercado local, Mercado Libre reveló una inversión de 2.600 millones de dólares para Argentina en 2025. Esta inyección de capital se destinará a fortalecer áreas clave como la logística, el desarrollo tecnológico para el comercio electrónico y los servicios financieros, así como a inversiones en marketing y contratación de servicios estratégicos. La noticia se dio a conocer en el marco de la primera edición de Mercado Libre Experience en Argentina, un evento que congregó a más de 7.000 emprendedores, PyMEs y marcas de todo el país.

La inversión anunciada por la compañía líder en comercio electrónico y servicios financieros de América Latina abarca tanto bienes de capital como gastos operativos, con el objetivo primordial de consolidar su presencia en Argentina y asegurar un crecimiento sostenido a largo plazo.

Juan Martín de la Serna, Presidente de Mercado Libre Argentina y Vicepresidente Ejecutivo de Asuntos



Corporativos, durante Mercado Libre Experience en Argentina. Además de la considerable inversión económica, Mercado Libre también anunció la incorporación de 2.000 nuevos empleados en el país durante el presente año. Con estas nuevas contrataciones, enfocadas en las

áreas de logística, tecnología y negocio, la empresa alcanzará un total de 14.000 empleados en Argentina para finales de 2025. De esta manera, Mercado Libre se posiciona como uno de los principales generadores de empleo en el sector tecnológico argentino.

"Mercado Libre reafirma su compromiso con el desarrollo tecnológico y sus operaciones en Argentina, apostando por el talento local y la cultura emprendedora que impulsa a la compañía a seguir brindando la mejor experiencia a los usuarios, de nuestro país para la región", expresó Juan Martín de la Serna, Presidente de Mercado Libre Argentina y Vicepresidente Ejecutivo de Asuntos Corporativos.

La empresa destaca su rol fundamental en el desarrollo económico del país, fomentando el ecosistema emprendedor y contribuyendo a la formalización de la economía, lo que a su vez impacta positivamente en la recaudación fiscal. En los últimos tres años, Mercado Libre ha exportado servicios tecnológicos por más de 2.700 millones de dólares. Adicionalmente, en 2024, su cartera de créditos se triplicó en comparación con el año anterior, con un énfasis en el otorgamiento de créditos a emprendedores y PyMEs a nivel nacional.

"Nos enorgullece saber que más de 180 mil familias argentinas generan sus principales ingresos a través de nuestro ecosistema. Vamos a continuar enfocando nuestros esfuerzos para lograr un crecimiento continuo y compartido en el país", añadió De la Serna.

En las próximas semanas, Mercado Libre proporcionará más detalles sobre la creación de los nuevos puestos de trabajo, que ofrecerán oportunidades en logística, tecnología y negocios, entre otras áreas. Fundada en 1999, Mercado Libre opera en 18 países y ofrece un amplio ecosistema de soluciones para comprar, vender, anunciar, obtener créditos y seguros, cobrar y enviar dinero, ahorrar y pagar bienes y servicios tanto online como offline. La compañía busca facilitar el acceso a servicios de comercio y financieros en América Latina, adaptando soluciones tecnológicas a la cultura local.

- 1) Identifica fuerzas del entorno que afectan a Mercado Libre según la noticia.
Indicó al menos: Dos fuerzas directas (por ejemplo, económicas o tecnológicas) Dos fuerzas indirectas (por ejemplo, políticas públicas o sociales)
- 2) Explica brevemente cómo influyen en la estrategia de la empresa.
- 3) Según la noticia, ¿qué objetivos estratégicos está persiguiendo Mercado Libre con esta inversión millonaria en Argentina?
- 4) Menciona al menos dos objetivos y explica por qué son importantes para la empresa
- 5) Analiza qué oportunidades estratégicas puede generar esta inversión para Mercado Libre, tanto dentro de Argentina como en el mercado regional (por ejemplo Brasil, México, etc.).

TRABAJO PRÁCTICO.

Fecha de entrega:



Leer el siguiente artículo y luego realizar las consignas.

El fin de las cuentas compartidas: cómo Netflix cambió su estrategia

Durante los últimos años, las plataformas de streaming transformaron por completo la forma de consumir películas y series. Netflix, una de las empresas líderes del sector, fue pionera en este cambio, desplazando a la televisión tradicional, al cable y a los videoclubes.

Sin embargo, el crecimiento acelerado del streaming comenzó a mostrar límites. A partir de 2023 y 2024, Netflix detectó que millones de usuarios utilizaban el servicio compartiendo cuentas, lo que reducía sus ingresos reales. Frente a esta situación, la empresa tomó una decisión estratégica: prohibir el uso de cuentas compartidas fuera del hogar y cobrar un adicional por cada usuario extra.

Esta medida generó reacciones diversas. Muchos usuarios se mostraron molestos, mientras que otros aceptaron el cambio y contrataron su propia cuenta. A su vez, Netflix lanzó planes más económicos con

publicidad, buscando retener clientes y competir con otras plataformas como Disney+, Amazon Prime Video y HBO Max.

La estrategia de Netflix muestra cómo una empresa debe adaptarse a los cambios tecnológicos, a las conductas de los consumidores y a un entorno cada vez más competitivo. La tecnología digital, que en su momento fue una oportunidad, se convirtió también en una amenaza si no se la gestiona adecuadamente.

(Fuente periodística: Clarín / 2024)

Consignas:

- 1) Clasificá a Netflix según lo visto en la Unidad 1, teniendo en cuenta: su tamaño, su finalidad, y sus dueños.
- 2) Según el análisis de Michael Porter, ¿qué tipo de fuerza representaron para Netflix otras plataformas Disney, Amazon Prime, etc? ¿y las cuentas compartidas? Justificá tu respuesta.
- 3) En este caso: ¿la tecnología digital es una fuerza directa o indirecta del entorno? ¿Por qué? ¿Y los hábitos de consumo de los usuarios? Justifica.
- 4) Realiza un análisis de Oportunidades y Amenazas como si fueras un directivo de Netflix antes de tomar la decisión de eliminar las cuentas compartidas.
- 5) Para pensar y discutir en clases...
 - A. ¿Crees que Netflix tomó una buena decisión estratégica?
 - B. ¿Qué riesgos y beneficios puede tener esta estrategia a largo plazo?

ACTIVIDAD PROYECTO

En la sección proyecto, busca y realiza la Actividad 6. Sobre tu empresa.

DISEÑO Y ESTRUCTURA EMPRESARIAL
--

Entonces, una vez definido el planeamiento estratégico, los interrogantes que surgen son: ¿cuál es la forma más eficiente de organizar los recursos? ¿cómo coordinar los esfuerzos de las personas para cumplir con el plan diseñado?

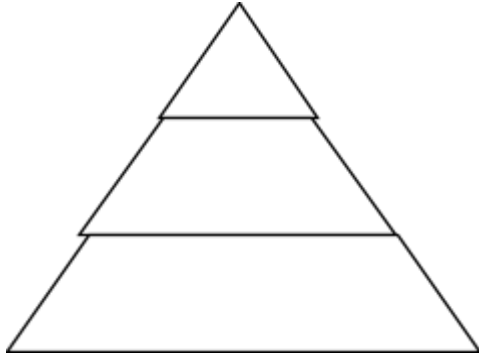
Las respuestas a estos interrogantes surgen realizando un diseño de la configuración estructural, o la forma jerárquica que debe adoptar la empresa.

La estructura es la forma que adopta la empresa estableciendo pautas de coordinación de la totalidad de los recursos para mejorar la relación y regulación de las actividades que se realizan diariamente. Henry Mintzberg la denomina Configuración Estructural y la define como la forma en que se divide el trabajo en tareas distintas y su coordinación.

La organización del trabajo y de toda la empresa puede ser analizada desde dos miradas: la división vertical y la división horizontal.

1) DIVISIÓN VERTICAL

Esta primer clasificación, la vertical distingue justamente los niveles de Jerarquía dentro de la Organización o Empresa. Los niveles jerárquicos más importantes o distintivos son 3:



- a. **Nivel político:** Es el nivel superior. Aquí se encuentra la figura del Gerente General, presidente, dueño, socios ó Director de la empresa, Que es el responsable de definir el negocio, planificar las estrategias y definir las políticas de la empresa.
- b. **Nivel Ejecutivo:** Es el nivel intermedio, representado por la gerencia media, es decir los responsables de cada una de las áreas que integran la empresa (compras, ventas, cobranzas, etc.), cada uno de ellos responde al Gerente General. Ellos establecen metas y tácticas subordinadas a los objetivos y estrategias fijadas por el nivel político.
- c. **Nivel Operativo:** Es el nivel inferior. Representado por los departamentos en que se desarrollan las tareas operativas y rutinarias de la empresa. Es el nivel más numeroso debido a que aquí está la fuerza de trabajo que permite a la empresa desarrollar sus actividades.
Ej: operarios de una planta fabril, cajeros, personal de atención al público, etc.



ACTIVIDAD: 1. Confecciona la pirámide de Jerarquía de un negocio que conozcas (puede ser un negocio de algún familiar, o de las cercanías de tu casa) y ubica a sus integrantes en cada uno de los 3 niveles. Detallando la actividad que realizan.

2. Confecciona la pirámide jerárquica de la escuela a la que asistes.

2.DIVISIÓN HORIZONTAL (División Departamental)

Además del análisis vertical, podemos realizar un análisis que atraviese la organización de forma horizontal. A esto lo llamamos «departamentalización» Esto permite identificar los criterios utilizados para crear los diferentes departamentos o áreas o sectores de la organización «dentro de un mismo nivel jerárquico».

Esta departamentalización surge de agrupar áreas homogéneas, es decir que tienen algo en común como ser un sector de la empresa (producción, ventas, administración). Esto varía de acuerdo al tipo de organización.

Hay diferentes criterios para realizar esta departamentalización. Veremos algunos más comunes:

- Funcional
- Por Producto
- Por cliente
- Por zona geográfica

Funcional: es el aplicado más frecuentemente. Se departamentaliza de acuerdo a la función. Ej: ventas, producción, finanzas, administración, etc.

Por Producto: se organiza el trabajo en función de los productos/servicios que ofrece una empresa (siempre que ofrezca más de uno).

Ej. una fábrica de electrodomésticos puede tener departamentalizado así: sector cocinas, sector heladeras, sector lavarropas, etc.

Por cliente: Aquí se asocian las actividades vinculándolos con las demandas de productos que cada cliente efectúa. Ejemplo: Sector de ropa femenino, sector masculino, sector niños, etc.

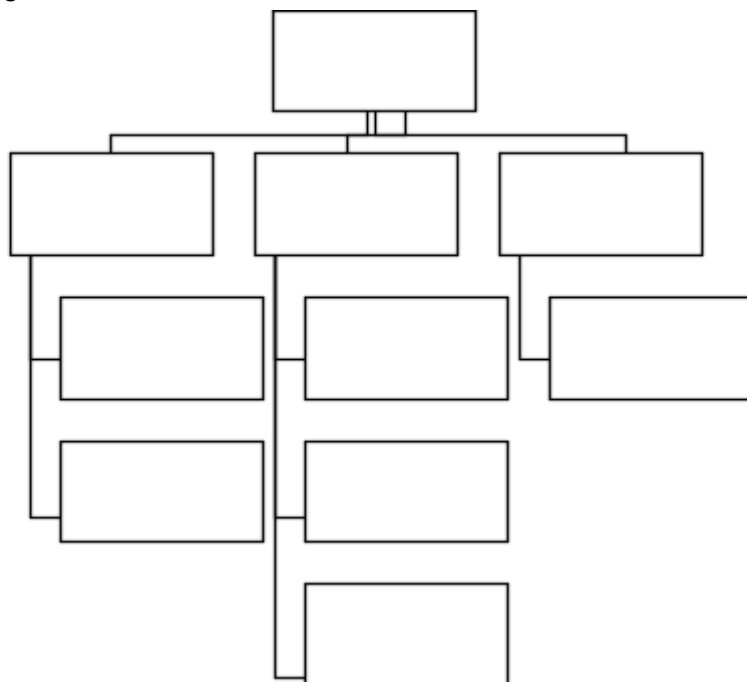
Por zona geográfica: requiere reunir aquellas actividades de acuerdo con la localización en que se realizan, siempre y cuando se haga en distintas regiones. Ej. un banco tiene sucursales dentro de una misma ciudad ó en diferentes ciudades.

Entonces la estructura de la empresa es la forma que organiza sus actividades y sus funciones.

ORGANIGRAMA

El organigrama es una herramienta con la cual se diseña la estructura horizontal de una organización. Es una representación gráfica de la estructura formal que muestra las interrelaciones entre las personas que allí trabajan, las funciones que desempeñan, los distintos niveles, la jerarquía y la autoridad. A continuación veremos un ejemplo para luego continuar con la teoría.

Este es un organigrama de 3 niveles:



Como vimos entonces, un Organigrama nos muestra como se estructura la empresa no solamente los niveles jerárquicos más importantes sino dentro de cada departamento y área como se subdivide, y cuántas personas forman parte del mismo.

Los organigramas deben ser muy claros.

Debe contener solamente el nombre de la función que se desempeña. Solo en los casos solicitados se agregan los nombres de las personas.

Los organigramas van creciendo a medida que lo hace la organización

Para elaborar o implementar un organigrama es indispensable que la autoridad principal delegue funciones a las inferiores.

Ventajas de los Organigramas:

- Permite apreciar a simple vista como es la estructura de la empresa así como las relaciones de trabajo.
- Muestra quién depende de quién.
- Sirve como historia de cómo va cambiando la estructura de la organización a través del tiempo

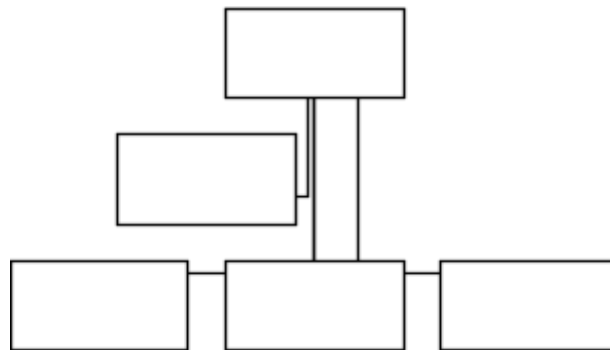
Desventajas de un Organigrama:

- Muestra solamente las relaciones FORMALES de autoridad, dejando afuera las relaciones INFORMALES que existen en la organización.
- Muchas veces no se cumple en la realidad lo que está en el organigrama, se mezclan las actividades y funciones.
- No marcan la carga de trabajo que tiene cada sección.

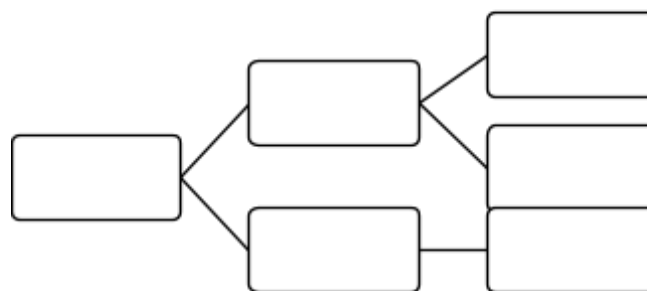
Clasificación de los Organigramas:

Los organigramas pueden diseñarse de las siguientes formas:

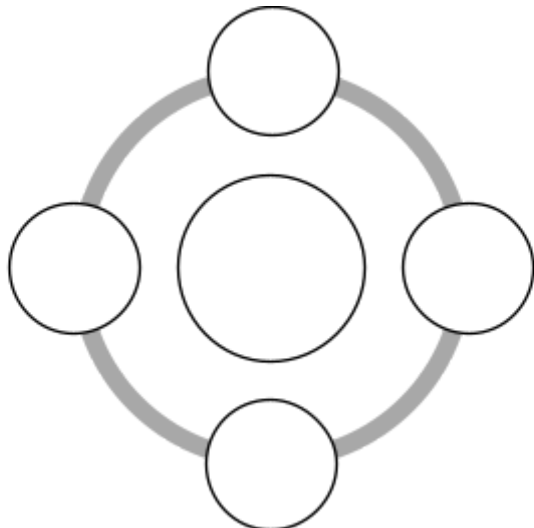
- 1) **Organigrama vertical:** Cada puesto de trabajo se representa por cuadros bajando de nivel, ligado por líneas que representan la comunicación de responsabilidad y autoridad. Son las más utilizadas, *facilmente comprensibles*:



- 2) **Organigrama Horizontal:** el nivel máximo jerárquico se representa a la izquierda, los demás niveles van hacia la derecha.



- 3) **Organigrama circular:** Está formado por un cuadro central que corresponde a la autoridad máxima de la empresa, a cuyo derredor se trazan círculos, cada uno constituye un nivel jerárquico y se colocan en ellos los puestos inmediatos siguientes.



ACTIVIDAD:

REALIZA EL ORGANIGRAMA VERTICAL DE LA SIGUIENTE EMPRESA:

La empresa Mueble y útil se dedica a la confección y venta de muebles. En la cúspide de la empresa se encuentra la gerencia de la cual dependen 3 áreas: Producción, Ventas, y Administración.

- Del área producción a su vez dependen 3 sectores, corte, armado y embalado.
- Del área ventas dependen a su vez 2 sectores: envíos y ventas al mostrador
- Del área Administración dependen 2 sectores: Tesorería y Contabilidad"

ACTIVIDAD PROYECTO

Realiza el organigrama de tu empresa en la carpeta del proyecto. Actividad N°7.

Unidad 3: “Sistema de información y Variaciones Patrimoniales”

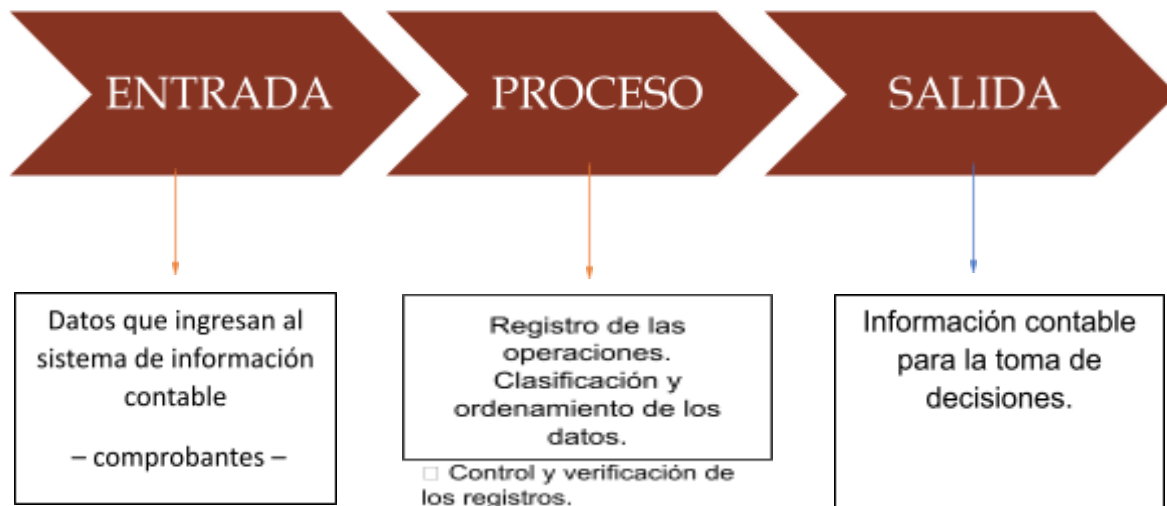
Contenidos Conceptuales: Sistemas de información. Subsistema de finanzas. Interpretación de la información financiera. Operaciones básicas de la empresa. Documentos comerciales. Variaciones patrimoniales. Criterio de lo percibido y criterio de lo devengado. Registración contable de compras, ventas, pagos y cobros. Reconocimiento de ganancias y pérdidas.

Sistemas de Información

Cualquier tipo de organización, para poder alcanzar sus metas, debe ser administrada eficazmente. Para ello necesita información sobre aquello que posee y sobre los resultados de las operaciones realizadas.

La Contabilidad

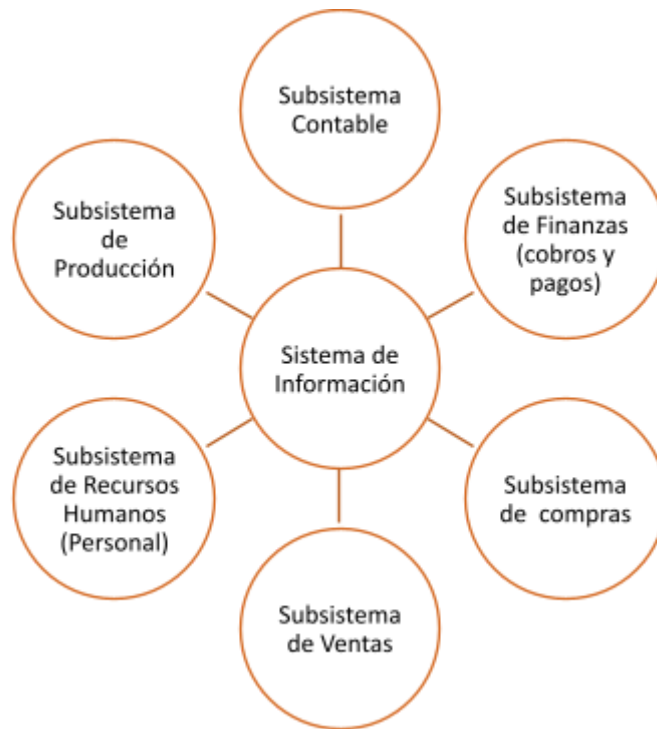
- ❖ Las organizaciones utilizan la **CONTABILIDAD** como herramienta para procesar y obtener la información necesaria.



- ❖ Entonces, la contabilidad es una disciplina técnica integrante del sistema de información de la empresa que se ocupa del procesamiento de datos sobre el patrimonio y su evolución; con la finalidad de generar información adecuada para la toma de decisiones de administradores y usuarios externos y para el control de los recursos y obligaciones.
- ❖ La contabilidad no es sólo un registro de operaciones y hechos económicos, sino que incluye el análisis y la interpretación de la información registrada, para planificar la marcha de la empresa y controlar la adecuada Toma de Decisiones.

Sistemas de información

- ❖ Permiten la registración de todas las operaciones comerciales y hechos económicos realizados por la empresa en forma ordenada y continua; y la emisión de la totalidad de los informes que se relacionan con la situación patrimonial, financiera y económica, con la finalidad de tomar decisiones para orientar el futuro.
- ❖ Dentro de este sistema hay diferentes subsistemas que suministran datos al sistema para su procesamiento, almacenamiento y emisión de informes.



Cada **subsistema** generará muchísima información y tiene funciones básicas:

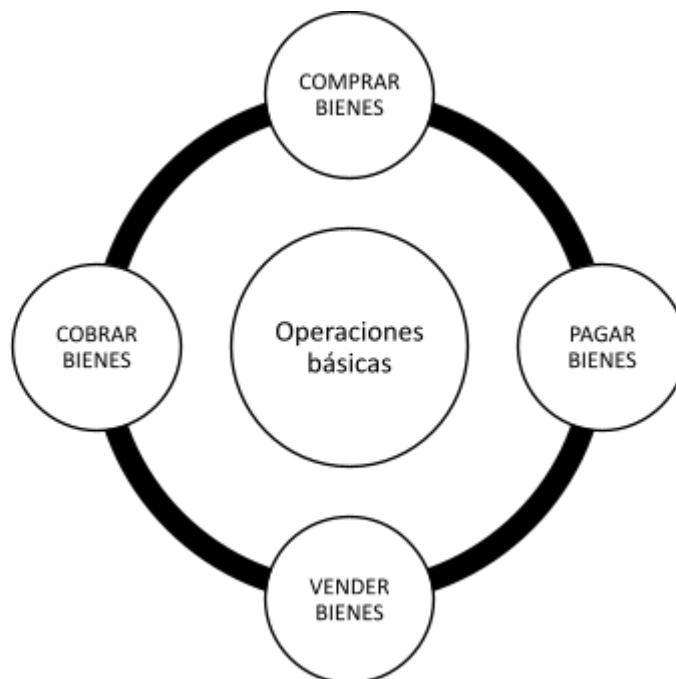
1. Subsistema de compras: debe garantizar el stock necesario teniendo en cuenta el precio y la calidad.
2. Subsistema de finanzas: se ocupa del manejo de fondos, de establecer las políticas de ese manejo y preparar presupuestos.
3. Subsistema de producción: se ocupa de la producción y elaboración de bienes destinados a la venta, y del control de los almacenes para el abastecimiento de la producción y la correcta conservación del stock.
4. Subsistema de ventas o comercialización: Establecer los mínimos de ventas, preferencias de los consumidores, estudio de la competencia, de precios de publicidad, etc.
5. Subsistema de personal: se encarga de establecer el perfil de los trabajadores, de seleccionarlos, de hacer cumplir sus derechos y obligaciones.
6. Sistema de contabilidad: procesa los datos proporcionados por el resto de los subsistemas.

Un hecho económico es toda operación que ocurre y se llevan a cabo en una empresa, que inciden en el patrimonio de ella y que pueden ser medidos monetariamente (en dinero).

Operaciones básicas de una empresa

A estas operaciones también se las llama “actividades”, y se realizan para lograr los objetivos propuestos, es decir, para poder llevarlos a cabo.

Habitualmente estas operaciones se resumen en:



- Comprar: Adquirir los bienes y servicios que van a ser utilizados para la producción y/o posterior venta, de aquello que constituye ya actividad principal de la empresa.
- Vender: Colocar en el mercado, a los clientes, lo producido.
- Cobrar: obtener el pago por lo vendido.
- Pagar: Abonar los bienes que han sido adquiridos, y/o los servicios que se han contratado.

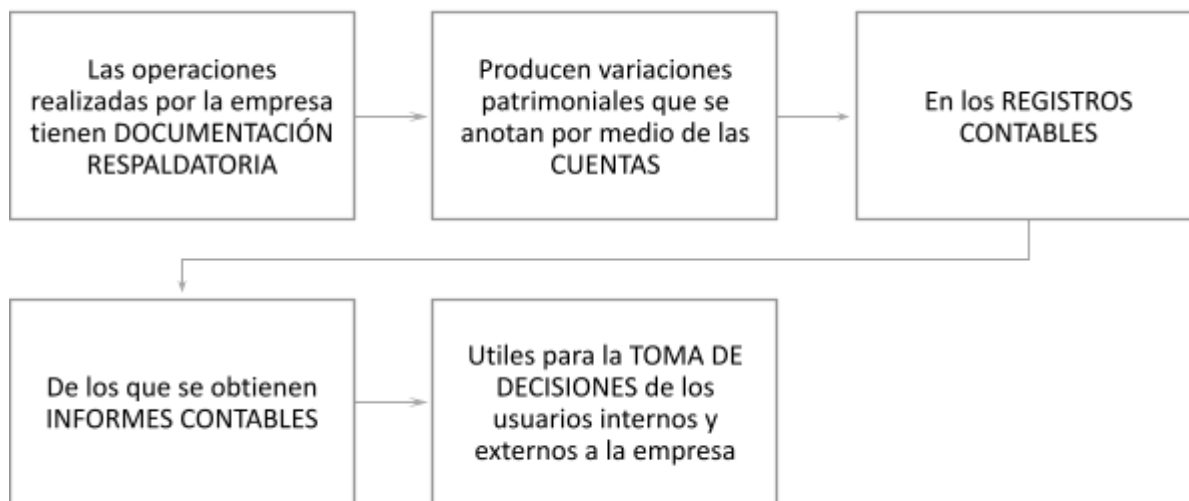
Procesamiento de datos contables. Documentación respaldatoria

La entrada de datos comienza con la captación de los hechos que deben ser contabilizados. Los datos que inician el proceso contable se encuentran en los comprobantes que reflejan los hechos y operaciones que se han producido.

Estos comprobantes pueden ser de distinta índole:

- Documentación comercial: facturas, recibos, cheques, etc.
- Contratos
- Comprobantes creados por la organización.

✓ Procesamiento de datos contables: Veremos este proceso más claramente con la siguiente gráfica.



✓ Documentación respaldatoria

Todas las operaciones de una empresa se registran en la Contabilidad, en cada subsistema correspondiente, y para poder ser registradas tienen que tener un respaldo documental, a los cuales llamamos “DOCUMENTOS COMERCIALES”.

Recordamos lo Visto en Taller de Economía y Administración:

DOCUMENTOS COMERCIALES MÁS UTILIZADOS	DESCRIPCIÓN
ORDEN DE COMPRA	Es el comprobante que emite el comprador para pedir mercaderías al vendedor, indicando cantidad, detalle, precio, condiciones de pago y forma de entrega, también llamada Nota de Pedido.
REMITO	Es el documento que confecciona el vendedor y acompaña la entrega de las mercaderías vendidas.
FACTURA	Es el documento que el vendedor entrega al comprador, comunicándole el importe de las mercaderías vendidas o prestación de servicios. Pueden ser A, B o C de acuerdo al encuadre frente al IVA
NOTA DE DÉBITO	Es el comprobante que envía el vendedor al comprador comunicándole que aumentó su deuda por motivos que en él la especifica.
NOTA DE CRÉDITO	Es el comprobante que envía el vendedor al comprador comunicándole que disminuyó su deuda por motivos que en él se especifican.
RECIBO	Es el comprobante que envía el vendedor al comprador como constancia de haber recibido dinero, cheques, pagarés u otros valores.
PAGARÉ	Es el documento por el cual una persona se compromete a pagar a otra una suma de dinero, en un plazo determinado.

NOTA DE CRÉDITO BANCARIA O BOLETA DE DEPÓSITO	Es el documento que el banco entrega a sus clientes declarando haber recibido dinero, cheques, giros u otros valores (al cobro) en calidad de depósito en cuenta corriente o caja de ahorro.
CHEQUE	Es una orden de pago librada contra un banco en el cual el librador tiene fondos depositados a su orden en cuenta corriente.

El patrimonio

El Patrimonio de una empresa, es el conjunto de bienes económicos, derechos a cobrar y obligaciones a pagar de un comerciante o empresa.

- ❑ Bienes económicos: Son objetos materiales o inmateriales que tienen un valor en dinero (casas, autos, sillas, maquinarias, mercadería, etc.)
- ❑ Derechos a cobrar: Son los créditos (derechos) a favor del comerciante o empresa, como ser los derechos de cobro por mercaderías vendidas.
- ❑ Obligaciones a pagar: Son las deudas que tiene un comerciante o empresa.

Partes del patrimonio

Vistos los conceptos anteriores, contablemente el Patrimonio está formado por:

- ❖ Activo: Es el conjunto de bienes y derechos que tiene una empresa (los primeros dos vistos conceptualmente)
- ❖ Pasivo: son las deudas u obligaciones que tiene una empresa
- ❖ Patrimonio Neto: Es el que surge de la diferencia entre el Activo y Pasivo de la empresa.

$$\text{ACTIVO} - \text{PASIVO} = \text{PATRIMONIO NETO}$$

No se puede realizar ninguna registración en los libros de contabilidad, sin un elemento fundamental que es la CUENTA.

CUENTA: Se denomina Cuenta a la agrupación de conceptos con características similares que integran al patrimonio y sus resultados.

Clasificación de las cuentas:

Cada cuenta tiene un nombre de identificación, para lo cual las clasificaremos en dos grandes **grupos**:

- 1) CUENTAS PATRIMONIALES
- 2) CUENTAS DE RESULTADO

Dentro de esos grupos hay distintos **Rubros**:

Activo, Pasivo, Patrimonio Neto, Resultados Positivos y Resultados Negativos.



Ahora repasaremos cuáles son cada una de esas cuentas, y su descripción:

GRUPO	RUBRO	CUENTA	DESCRIPCIÓN DE LA CUENTA
PATRIMONIALES	ACTIVO	CAJA	Dinero en efectivo
		BANCOS CUENTA CORRIENTE	Dinero, cheques u otros valores que depositamos en nuestra cuenta corriente.
		DEUDORES POR VENTAS	Personas que nos deben dinero u otros valores por las ventas de mercaderías a plazo.
		DEUDORES VARIOS	Dinero que nos deben por la venta de otros conceptos que no representan mercaderías
		MERCADERÍAS	Bienes que posee el comerciante para la venta
		INMUEBLES	Propiedades, casas, locales, terrenos, etc. Que pertenecen a la empresa para poder desarrollar su actividad
		MAQUINARIAS	Son aquellas que el comerciante utiliza para fabricar o producir otros bienes.
		MATERIAS PRIMAS	Son bienes destinados a la fabricación de mercaderías
		DOCUMENTOS A COBRAR	Pagarés que hemos recibido de terceros y que aún no se cobraron por no haberse producido el vencimiento

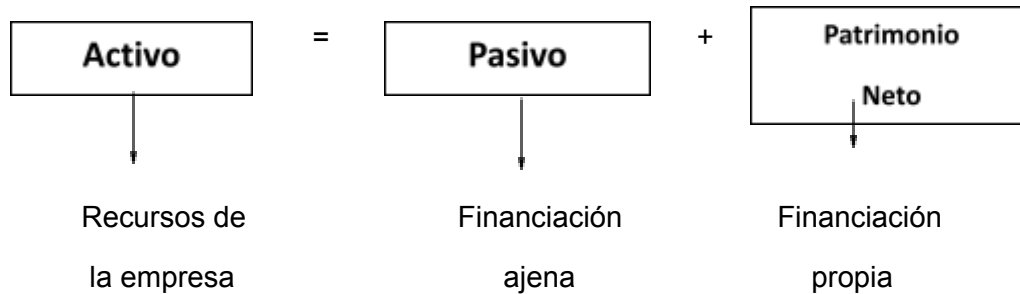
		VALORES A DEPOSITAR	Los cheques recibidos de terceros aún no depositados para su cobro.
		RODADOS	Los automotores, camiones, vehículos, etc. Que pertenecen al negocio, y se utilizan en la actividad comercial.
		MUEBLES Y ÚTILES	Bienes que posee la empresa para poder desenvolver su actividad comercial, como sillas, mostradores, escritorios, etc.
		INSTALACIONES	Bienes adosados al inmueble que se utiliza en la actividad comercial, como ser estanterías fijas, aire acondicionado, calefacción, vidrieras, carteles luminosos, etc.
		EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	Computadoras, y otros periféricos que se utilizan en la actividad comercial
		IVA CREDITO FISCAL	Importe que abonamos en concepto de Impuesto al valor agregado cuando adquirimos mercaderías u otros bienes.
	PASIVO	MONEDA EXTRANJERA	Dinero en moneda de otros países
		PROVEEDORES	Importe que debemos en concepto de compra de mercaderías para la posterior venta
		DOCUMENTOS A PAGAR	Pagarés entregados a terceros por compras realizadas que debemos pagar cuando se produzca el vencimiento
		ACREEDORES VARIOS	Importe que debemos por compras de bienes que no son mercaderías
		IVA DEBITO FISCAL	Importe que adeudamos a la AFIP en concepto de Impuesto al valor agregado por ventas realizadas
		IVA SALDO A PAGAR	Importe que adeudamos a la AFIP por la diferencia entre el crédito y el débito fiscal

		SUELDOS Y JORNALES A PAGAR	Haberes que debemos pagar a los empleados
		OBLIGACIONES IMPOSITIVAS A PAGAR	Otros impuestos adeudados a la AFIP como Ganancias, Bienes personales, etc.
	PATRIMONIO NETO	CAPITAL	Se origina entre la diferencia del activo y pasivo
		RESERVAS	Son aquellos importes que se reservan por cuestiones exigidas legalmente, o con algún fin específico
		GANANCIA DEL EJERCICIO	Ganancia obtenida en un ejercicio contable
		PÉRDIDA DEL EJERCICIO	Pérdida obtenida en un ejercicio contable
DE RESULTADO	RESULTADOS POSITIVOS	VENTAS	Importe de las mercaderías vendidas o servicios prestados
		INTERESES GANADOS, COBRADOS, O DEVENGADOS	Recargo que cobramos a nuestros clientes por las ventas a plazo.
		ALQUILERES GANADOS	Importes que cobramos a terceros por usar propiedades de nuestro patrimonio
	RESULTADOS NEGATIVOS	COSTO DE MERCADERÍAS VENDIDAS	Precio que le costó al comerciante la mercadería que compró o fabricó y luego vendió
		ALQUILERES PERDIDOS	Importes abonados por utilizar propiedades de terceros
		SUELDOS Y JORNALES	Importe abonado a los empleados
		FLETES Y ACARREOS	Importes abonados por envíos y fletes
		SEGUROS PAGADOS	Importes abonados por seguros
		IMPUESTOS PAGADOS	Importes abonados en concepto de impuestos
		INTERESES PERDIDOS, PAGADOS O DEVENGADOS	Recargo que nos cobran nuestros proveedores y acreedores por los pagos a plazo.
		GASTOS GENERALES	Gastos del negocio de bajo importe.
		SERVICIOS	Servicios que la empresa adquiere para su

El patrimonio, sus variaciones y las Ecuaciones Contables

1) ECUACIÓN BÁSICA:

El patrimonio puede ser expresado en forma de ecuación, de la siguiente manera:



2) ECUACIÓN DINÁMICA

Se produce cuando la empresa realiza su actividad específica en pos del logro de los objetivos fijados y esa actividad genera resultados que modifican el patrimonio neto de la organización.

$$\text{ACTIVO} = \text{PASIVO} + \text{PATRIMONIO NETO (CAPITAL + /- RESULTADOS)}$$

$$\text{ACTIVO} = \text{PASIVO} + \text{CAPITAL} + \text{INGRESOS} - \text{EGRESOS}$$

La igualdad matemática de la ecuación, se mantiene aún cuando se le incorporen los nuevos elementos, Ingresos y Egresos.

Si trabajamos con esta ecuación y aplicamos el pasaje de términos, podemos obtener la siguiente ecuación:

$$\text{ACTIVO} + \text{EGRESOS} = \text{PASIVO} + \text{PATRIMONIO NETO} + \text{INGRESOS}$$

El concepto básico de capital es el siguiente:

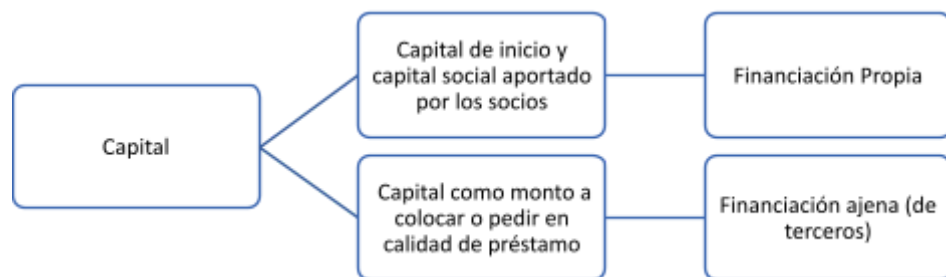
Capital es aquella parte del patrimonio de una o varias personas que se destina a un fin, con el propósito de obtener ganancia.

Como hemos visto ese capital inicial con el paso del tiempo se va transformando.

Capital inicial



Desde el punto de vista empresario el capital se puede definir de dos formas:



- Cuando una empresa se inicia, su único dueño, o bien los socios tienen que aportar dinero o bienes (como ser mercaderías, computadoras, vehículos, etc.) para que pueda desarrollarse, esta inversión se conoce como capital de inicio.
- El capital social es la suma de los aportes en dinero y en especies (máquinas, autos, estanterías, etc.) que los socios se comprometen a efectuar con el transcurso del tiempo a la empresa. En el momento de iniciar una sociedad, cada socio se compromete a efectuar durante un transcurso del tiempo un determinado aporte para que la sociedad pueda comenzar y seguir desarrollándose.

Es posible que cada socio realice aportes de capital por distintos montos, lo cual también significa que, al momento de distribuir las ganancias, si las hubiera, cada socio percibirá su parte en forma proporcional a lo que aportó.

Ejercicios de Ecuaciones Patrimoniales:

Ejercicio 1

Determinar el valor del Patrimonio Neto de la siguiente empresa:

Villarreal Asociados S.A suministra la siguiente información al cierre del ejercicio económico:

- dinero disponible en cuenta corriente bancaria: \$600.000
- equipos de oficina valuados en: \$3.000.000
- créditos a cobrar por ventas de mercaderías: \$1.200.000
- terrenos destinados a uso propio: \$1.800.000
- La empresa mantiene las siguientes obligaciones:
- deudas con proveedores por compras realizadas: \$900.000
- préstamo bancario a largo plazo: \$500.000

Se solicita:

- a) clasificar los datos en activo y pasivo.
- b) calcular el Patrimonio Neto de la empresa.

Ejercicio 2

Determinar el Patrimonio Neto del siguiente comerciante:

Enrique González presenta los siguientes saldos registrados en sus libros contables:

- efectivo en caja: \$20.000
- depósitos en bancos: \$1.450.000
- créditos a cobrar a clientes: \$300.000
- equipos de oficina: \$700.000
- La empresa registra las siguientes deudas:
- deudas con proveedores: \$800.000

- acreedores varios: \$200.000

Se solicita:

- a) clasificar cada rubro en activo o pasivo.
- b) calcular el Patrimonio Neto.

Ejercicio 3:

María López presenta la siguiente situación patrimonial al inicio del período:

- dinero en caja: \$50.000
- saldo en cuenta bancaria: \$950.000
- mercaderías para la venta: \$400.000
- muebles y útiles: \$300.000
- Mantiene las siguientes obligaciones:
- deudas con proveedores: \$350.000
- préstamo bancario: \$250.000

Se solicita:

- a) clasificar los rubros en activo y pasivo.
- b) calcular el Patrimonio Neto.

Variaciones Patrimoniales

Dijimos que el patrimonio de una empresa va sufriendo MODIFICACIONES durante el desarrollo de la misma, debido a las operaciones que realiza: compra, vende, paga, cobra. A estas modificaciones se las denomina **VARIACIONES PATRIMONIALES**.

Entonces, se llaman VARIACIONES PATRIMONIALES a las distintas operaciones que realiza un comerciante o empresa, y que producen cambios en la composición de un Patrimonio.

Clases de Variaciones:

- ☐ Variaciones Permutativas
- ☐ Variaciones Modificativas

❖ Variaciones Permutativas

Son aquellas operaciones comerciales que no aumentan ni disminuyen el capital del comerciante o empresa. En estas operaciones solo intervienen cuentas patrimoniales del Activo y/o Pasivo.

Se pueden producir los siguientes casos:

1. Cambio de un Activo por otro Activo de igual valor:

Ejemplo: se compran diversos muebles por \$1.000.000 que se pagan en efectivo, S/Factura Original n°180.

(+A)	Muebles y útiles	1.000.000 (D)	
(-A)	Caja		1.000.000 (H)

2. Cambio de un Pasivo por otro Pasivo de igual valor:

Ejemplo: Se documenta una deuda en cuenta corriente por \$15.000. S/recibo original n°71 y talón de pagaré.

(-P)	Proveedores	15.000 (D)	
(+P)	Documentos a pagar		15.000 (H)

3. Aumento del Activo y del Pasivo por igual valor:

Ejemplo: se compran mercaderías por \$50.000 que se adeudan en cuenta corriente a 30 días, s/Factura original n°1204

(+A)	Mercaderías	50.000 (D)	
(+P)	Proveedores		50.000 (H)

4. Disminución del Activo y el Pasivo por igual valor:

Ejemplo: Se paga en efectivo un pagaré por \$9.000 s/recibo original n°89

(-P)	Documentos a Pagar	9.000 (D)	
(-A)	Caja		9.000 (H)

❖ Variaciones Modificativas

Son operaciones comerciales que aumentan o disminuyen el Capital o Patrimonio neto del comerciante o empresa, originadas por una ganancia o una pérdida. En esta clase de variaciones intervienen cuentas Patrimoniales y de Resultado.

Existen dos clases de variaciones modificativas:

- Modificaciones Positivas:** Son las que provocan un aumento del patrimonio Neto (generadas por ganancias, o Resultados positivos)
- Modificaciones Negativas:** Son las que provocan una disminución en el patrimonio Neto (generadas por Pérdidas, o Resultados Negativos)

Ejemplos de variaciones modificativas positivas:

- Se cobra una comisión de \$35.000 en efectivo, S/recibo duplicado n°118

(+A)	Caja	35.000 (D)	
(+RP)	Comisiones ganadas		35.000 (H)

- Se vende una estantería en desuso por \$40.000.- que nos abonan con un pagaré a 15 días con un interés de \$3.000.-, s/factura duplicado n°1017

(+A)	Documentos a cobrar	43.000 (D)	
(-A)	Instalaciones		40.000 (H)
(+RP)	Intereses ganados		3.000 (H)

Ejemplos de variaciones modificativas negativas:

- Se paga en efectivo el alquiler de un local por \$900.000.-, s/recibo de alquiler n°062

(+RN)	Alquileres pagados o perdidos	900.000 (D)	
(-A)	Caja		900.000 (H)

- Se compran diversos muebles de oficina por \$300.000 firmando un pagaré a 60 días, el cual incluye un interés de \$5.000 según factura original n°2328.

(+A)	Muebles y útiles	300.000 (D)	
(+RN)	Intereses perdidos	5.000 (D)	
(+P)	Documentos a Pagar		305.000 (H)

EMPRENDEDORES



Centro Educativo Vida

SECCIÓN PROYECTO: “MI EMPRESA”

Nombre de la empresa:

Rubro:

Integrantes:

Curso: 3º

Profesor:

Año: 2026



CREAMOS NUESTRA PROPIA EMPRESA

El objetivo de este proyecto es tener una experiencia de aprendizaje personal, donde se puedan poner en práctica todos los contenidos abordados en la materia.

La experiencia de aprendizaje estará basada en el concepto de empresa vista desde el punto de vista del emprendedor: pensar una idea de negocio que pueda ser llevada a cabo en un futuro cercano, y aprender a administrar un negocio propio con los conceptos más importantes de la economía.

El proyecto tiene varias fases que iremos trabajando a lo largo de los años de secundaria en diversas asignaturas.

Es MUY IMPORTANTE que guardes las actividades de cada año ya que serán continuadas más adelante en otras materias.

Actividad 1- Descripción del emprendimiento

En esta primera actividad, van a explicar de qué se trata la idea de negocio, describiendo los conceptos más importantes del mismo.

- Descripción de la actividad de la empresa, rubro, 3 productos a vender:

- Nombres de los integrantes, los cuales se transformarán en los socios del Proyecto.

- Objetivo del Proyecto:

- Nombre de la empresa:
- Domicilio:
- Localidad:
- Teléfono:

Actividad 2: Elementos de la Organización

Teniendo en cuenta el cuadro de la página 16, realizamos uno similar pero con los elementos de Tu empresa :

Elemento	Tu empresa:
Recursos Humanos	
Recursos Materiales	
Recursos naturales y energéticos	
Ideas, conocimiento e información	
Recursos tecnológicos	
Nombre, prestigio, símbolos y marcas	

Actividad 3: Planeamiento, gestión y Control

Vuelve a leer la teoría, y luego indica al menos 5 actividades de cada uno de estos conceptos que deberá realizar tu empresa. Explica cada una.

PLANEAMIENTO	GESTIÓN	CONTROL

Actividad 4: Redacta la Misión y la Visión de tu empresa

Misión

Visión

Actividad 5: Objetivos

Enuncia Objetivos para tu empresa, 3 a corto plazo y 3 a largo plazo. Recuerda que es importante que ellos puedan ser medibles de alguna forma.

Objetivos a corto plazo:

- 1.....
.....
.....
- 2.....
.....
.....
- 3.....
.....
.....

Objetivos a largo plazo:

- 1.....
.....
.....
- 2.....
.....
.....
- 3.....
.....
.....

Actividad 6: FODA

Realiza el análisis FODA de tu empresa. Mencionando al menos:

- 3 Fortalezas
- 3 Debilidades
- 3 oportunidades
- 3 Amenazadas

Actividad 7: Estructura Empresarial

Realiza para Tu empresa

- a- Pirámide Jerárquica
- b- Organigrama Horizontal

PRÁCTICA CONTABLE

Práctica integradora sobre variaciones Patrimoniales

Identificar y clasificar las cuentas que intervienen en cada operación, indicando la variación y el documento comercial. (Fuente de registración).

Actividad 1

N°	Operación	Cuentas que intervienen	Activo		Pasivo		Resultados		Variación		Documento
			+A	- A	+P	-P	RN	RP	Perm.	Modif.	
1	Compra de una computadora para la oficina en efectivo	<i>Equipos de computación</i> <i>Caja</i>	X	x					x		<i>Factura Original</i>
2	Vende en cta. Cte. A 30 días mercaderías en desuso										
3	Compra de una camioneta para el reparto de mercaderías en efectivo										
4	Abona el alquiler del local comercial en efectivo										
5	Abre una cuenta corriente en el Banco City depositando dinero en efectivo										
6	Cobra comisiones con un cheque de terceros a la fecha.										
7	Vende un terreno de su propiedad recibiendo transferencia bancaria										
8	Vende estanterías en desuso con un cheque de										

	terceros. Banco Nación										
9	Deposita en cta. Cte. En el Banco city cheques de terceros										
10	Paga gastos de teléfono en efectivo										
11	Paga comisiones firmando un pagaré										
12	Compra mercaderías en cta. Cte. A 60 días										
13	Deposito en su cuenta del banco Macro de dinero en efectivo										
14	Paga deudas por compras de mercaderías en cta. Cte. En efectivo										
15	Cobra intereses con un cheque de pago diferido a 30 días.										
16	Vende un auto en desuso recibiendo un pagaré de terceros										
17	Vende mercaderías con tarjeta de crédito										
18	Paga gastos de telefonía celular en efectivo										
19	Cobra un pagaré con un cheque de terceros a la fecha.										

20	Compra un aire acondicionado para el local firmando un pagaré a 60 días										
----	---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Trabajo práctico

Fecha de entrega:

N°	Operación	Cuentas que intervienen	Activo		Pasivo		Resultados		Variación		Documento
			+A	-A	+P	-P	RN	RP	Perm.	Modif.	
1	Compra mercaderías al contado										
2	Cobra a clientes con cheque propio										
3	Compra muebles de oficina a crédito										
4	Paga sueldos en efectivo										
5	Deposita dinero en cuenta corriente bancaria										
6	Cobra intereses ganados en efectivo										
7	Paga una deuda a proveedores con transferencia bancaria										
8	Vende mercaderías al contado										
9	Compra una motocicleta para reparto con cheque propio										
10	Paga gastos de internet en efectivo										

Ejercicios Documentos Comercial

1) Elegí la opción correcta:

1. ¿Qué documento se utiliza para pedir mercadería al vendedor?
 - a) Factura
 - b) Orden de compra
 - c) Recibo
 - d) Nota de crédito
2. ¿Cuál es el documento que acompaña la entrega de la mercadería?
 - a) Nota de débito
 - b) Remito
 - c) Cheque
 - d) Pagaré
3. Si la empresa “La Nueva Moda” se equivocó y cobró de más, ¿qué documento debe emitir para corregir la deuda?
 - a) Nota de crédito
 - b) Recibo
 - c) Nota de débito
 - d) Factura

4) Completá

1. El comprador emite una _____ para solicitar mercaderías.
2. El vendedor acompaña la entrega con un _____.
3. El banco entrega una _____ como constancia de haber recibido un depósito.
4. Cuando el vendedor necesita aumentar la deuda del comprador, emite una _____.
5. El documento que representa una promesa de pago es el _____.

5) Ordená los documentos según el ciclo normal de una compra-venta:

Factura
 Recibo
 Remito
 Orden de compra

6) Verdadero o Falso, justificar.

1. La factura puede ser A, B o C según la situación frente al IVA.
2. El pagaré es un documento emitido solo por bancos.
3. El remito prueba que la mercadería fue efectivamente entregada.
4. La nota de débito es favorable al comprador.
5. El cheque es una orden de pago contra un banco.

7) Completar cuadro comparativo

Documento	¿Quién lo emite?	¿Para qué sirve?	¿A favor de quién?
Orden de compra			
Remito			
Factura			
Nota de débito			

Nota de crédito			
-----------------	--	--	--

Ejercicios cuentas contables**1) Completar**

- ☐ Las cuentas que representan bienes y derechos de la empresa forman parte del _____.
- ☐ Las deudas y obligaciones se registran en el _____.
- ☐ El _____ representa la diferencia entre el Activo y el Pasivo.
- ☐ La cuenta _____ registra el dinero disponible en la empresa.
- ☐ La cuenta _____ registra las deudas con proveedores.

2) Clasificá las siguientes cuentas

Indicá si pertenecen al Activo, Pasivo o Patrimonio Neto.

- Caja
- Bancos
- Proveedores
- Documentos a pagar
- Mercaderías
- Capital
- Muebles y útiles

3) Verdadero o Falso (justificar)

- La cuenta Clientes es una cuenta de Activo.
- La cuenta Proveedores representa una deuda de la empresa.
- El Capital aumenta cuando la empresa paga una deuda.
- Mercaderías es una cuenta de Pasivo.
- El Patrimonio Neto puede calcularse como Activo menos Pasivo.

4) Uní cada cuenta con su descripción:

Caja	a) Deudas que la empresa tiene por compras
Bancos	b) Dinero depositado en entidades financieras
Proveedores	c) Aportes realizados por los dueños
Capital	d) Bienes destinados a la venta
Mercaderías	e) Dinero disponible en efectivo

5) Ordená las cuentas según la ecuación patrimonial

Caja – Proveedores – Capital – Mercaderías – Bancos

Ecuación:

Activo = Pasivo + Patrimonio Neto

Práctica contable N°1

- 1) La empresa Siempre Verde S.A comienza su actividad el día 01/11/24 con el siguiente inventario: Efectivo \$6.200.000, una cuenta en el Banco Nación \$1.800.000, un aire acondicionado \$750.000, una computadora \$650.000, una impresora \$120.000, una camioneta \$3.200.000, un pagaré firmado a favor de un proveedor por \$420.000 a 30 días.
- 2) 02/11 Fac (O) por mercaderías \$180.000, abonando 50% en efectivo y 50% en cuenta corriente comercial.
- 3) 03/11 Fac (D) por mercaderías \$95.000, cobrando con transferencia bancaria.
- 4) 04/11 Rec (O) por el pago de sueldos de los empleados \$1.150.000 en efectivo.
- 5) 05/11 Fac (O) por un mueble para la oficina \$160.000 pagando con cheque Banco Nación.
- 6) 06/11 Deposita en el Banco Nación \$900.000 en efectivo.
- 7) 07/11 N.D. Bancaria por pago del servicio de internet \$28.000 con débito automático.
- 8) 08/11 Fac (D) por mercaderías \$70.000 en cuenta corriente comercial.
- 9) 09/11 Fac (O) por una máquina \$620.000 con un pagaré a 30 días.
- 10) 10/11 Rec (O) cancela el pagaré de la operación N°1 abonando en efectivo.

Consigna: Registrar contablemente en el Libro Diario y confeccionar los Mayores.

Práctica contable N°2

- 1) La empresa Siesa S.A se especializa en la venta de productos de ferretería. Comienza su actividad comercial el día 1/11 con el siguiente inventario: Efectivo \$5.000.000, una cuenta en el Banco Macro \$1.500.000, muebles para la oficina \$300.000, una moto para repartir \$2.500.000 y una deuda con el proveedor por mercaderías \$250.000.
- 2) 02/11 Fac (O) por mercaderías, 10 palas \$12.000 c/u y 40 martillos \$5.000 c/u en efectivo.
- 3) 05/11 Fac (D) 1 pala \$20.000 recibiendo un pagaré a 30 días.
- 4) 05/11 CMV.
- 5) 15/11 Fac (D) 3 martillos \$14.000 c/u en efectivo.
- 6) 15/11 CMV.
- 7) 20/11 Fac (O) 5 destornilladores \$4.500 c/u con transferencia bancaria.

Registrar contablemente en el libro diario y confeccionar los mayores.

Práctica contable N°3

- 1) La empresa El Trébol S.A. se dedica a la venta de artículos de librería. Comienza su actividad comercial el día 1/09 con el siguiente inventario inicial: Efectivo \$3.800.000, una cuenta en el Banco Nación \$2.200.000, estanterías para el local \$450.000, una computadora \$900.000 y una deuda con proveedores por mercaderías \$350.000.
- 2) 03/09 Fac (O) por mercaderías 50 cuadernos a \$6.000 c/u y 30 biromes a \$1.500 c/u, en efectivo.
- 3) 06/09 Fac (D) 10 cuadernos a \$9.000 c/u, cobrando mediante transferencia bancaria.
- 4) 06/09 CMV.
- 5) 12/09 Fac (D) 15 biromes a \$2.200 c/u, en efectivo.
- 6) 12/09 CMV.
- 7) 20/09 Fac (O) por mercaderías 20 carpetas a \$4.000 c/u, pagando con cheque.

Registrar las operaciones en el Libro Diario y confeccionar los Mayores correspondientes.

Práctica contable N°4

- 1) La empresa: "Hermanos S.A." se especializa en la venta de alimentos para perros. Inicio de actividad: 01/10/2025 Efectivo: \$5.500.000, cuenta corriente en Banco Nación: \$2.500.000, escritorio y sillas: \$650.000, un mostrador adosado al piso \$400.000, vehículo utilitario: \$2.800.000, un local para el sector de venta: \$50.000.000 y un pagaré firmado a favor de un proveedor por \$250.000 a 30 días.
- 2) 02/10 Factura (O) 5 bolsas de alimentos para perro \$40.000 c/u y 10 bolsas de alimentos para gato \$30.000 c/u pagando con un cheque a 15 días.

- 3) 03/10 Factura (D) 3 bolsas de alimentos para perro \$65.000 c/u y 3 para gatos \$50.000 recibiendo un pagare a 30 días.
- 4) 03/10 Minuta contable por el CMV.
- 5) 04/10 Recibo (O) pago de alquiler del local por \$300.000 en efectivo.
- 6) 05/10 Factura (D) venta de 1 bolsa para gato \$50.000 cobrada 50% en efectivo y 50% en cuenta corriente comercial.
- 7) 05/10 Minuta contable por el CMV.
- 8) 06/10 Boleta de depósito \$1.200.000 en efectivo.
- 9) 15/10 Factura (O) por un mueble para la oficina \$120.000 con un cheque a 30 días.
- 10) 19/10 Recibo (O) por la deuda de la operación N°1 en efectivo.

Registrar contablemente en el libro diario y confeccionar los mayores.

Práctica contable N°5

La empresa “Luca” S.A se especializa en la venta de productos electrónicos para el hogar.

Comienza sus actividades el 1/3 con el siguiente inventario:

- 1) 01/3 Dos computadoras por \$15000 c/u, dinero en efectivo \$2.000.000, mercaderías \$150.000, una cuenta en el banco Galicia \$450.000, una deuda por mercaderías \$12.000 y un pagaré a 60 días al proveedor Díaz, por un valor de \$13.000.
- 2) 02/03 Fac. (O) por 3 impresoras a \$100.000 c/u pagando en efectivo.
- 3) 02/03 Fac. (D) por una impresora a \$250.000 cobrando con tarjeta de débito.
- 4) 02/03 CMV.
- 5) 03/03 Rec. (O) alquiler del salón de ventas por \$140.000 en efectivo.
- 6) 04/03 Fac. (O) 2 lámparas a \$6.000 c/u, 5 computadoras notebook a 350.000 c/u y 2 TV 32” a \$400.000 c/u. Firma un pagare a 30 días.
- 7) 05/03 Fac. (D) 4 computadoras notebook a \$500.000 c/u y 1 TV 32” a \$600.000. Cobra en efectivo.
- 8) 05/03 CMV.
- 9) 06/03 Se abona el pagare de la primera operación al proveedor Diaz, por un valor de \$13.000 con transferencia bancaria.

Registrar contablemente en el libro diario y confeccionar los mayores.

Práctica contable N°6

- 1) La empresa Di Rocco S.A comienza su actividad el día 01/10/24 con el siguiente inventario:
Efectivo \$7.000.000, una cuenta en el Banco Macro \$2.000.000, un aire acondicionado \$900.000, una computadora \$500.000, una impresora \$90.000, una moto \$2.000.000, un pagare firmado a favor de un proveedor \$300.000 a 30 días.
- 2) 02/10 Fac (O) por mercaderías con un pagar a 30 días por \$40.000.
- 3) 03/10 Fac (D) por mercaderías \$15.000 en cuenta corriente comercial.
- 4) 04/10 Rec (O) por el pago de los sueldos de los empleados \$1.000.000.

- 5) 05/10 Fac (D) por un mueble de la oficina \$120.000 en efectivo.
- 6) 06/10 Deposita en el Banco Macro \$1.000.000 en efectivo.
- 7) 07/10 Rec (O) abona la deuda de la operación N°1.
- 8) 08/10 Fac (O) por una maquina \$500.000 con un pagare a 30 días.
- 9) 09/10 N.D Bancaria por pagos de servicio de Luz \$20.000 con débito automático.
- 10) 10/10 Fac (O) mercaderías \$300.000 50% en efectivo y 50% con cheque a 15 días.

Registrar contablemente en el libro diario y confeccionar los mayores.

Práctica contable N°7

- 1) La empresa Frido S.A se especializa en la venta de alimento para mascotas. Comienza sus actividades el día 01/07 con el siguiente inventario:

Efvo \$2.000.000, una cuenta en el Banco Macro \$950.000, mercaderías \$1.200.000, un aire acondicionado \$850.000, un auto para reparto \$2.000.000 y una deuda con el proveedor Díaz a \$40.0000

- 2) 02/07 Fac (o) por 3 bolsas de alimentos para perro \$40.000 c/u y 5 bolsas de alimentos para gato \$35.000 c/u abonando con un cheque a 30 días.
- 3) 03/07 Fac (D) por 1 bolsa de alimentos para perro \$65.000 en cuenta corriente comercial.
- 4) Realizar el CMV.
- 5) 04/07 Fac (O) por 3 tarros de comida para perros a \$5.000 c/u abonando con transferencia bancaria.
- 6) 05/07 Rec (O) por el alquiler del local de ventas \$250.000 en efectivo.
- 7) 06/07 Rec (O) abona la deuda de la operación N°1 en efectivo.
- 8) 07/07 Fac (D) por 1 tarro de comida para perros a \$10.000 con un cheque a 30 días.
- 9) 07/07 CMV.
- 10) 09/07 Rec (D) por la deuda de la operación 3 en efectivo.

Registrar contablemente en el libro diario y confeccionar los mayores.

Práctica contable N°8

La empresa Argentina S.A se especializa en la venta de productos electrónicos, comienza su actividad el día 01/03/2025 con el siguiente inventario:

1. 01/3 Un mostrador adherido al piso \$150.000, dinero en efectivo \$3.000.000, mercaderías \$240.000, una cuenta corriente en el Banco Municipal por \$350.000 y un escritorio \$45.000. La empresa tiene una deuda con el proveedor Diaz por \$12.000 y un pagaré firmado a terceros por \$60.000.
2. 02/03 Fac (o) por 3 impresoras a \$30.000, y 2 teclados para computadoras a \$12.000 en efectivo.
3. 03/03 Fac (d) por 1 impresora a \$80.000 c/u en cuenta corriente comercial.
4. 03/03 CMV.
5. 04/03 Rec (o) por el alquiler del local de ventas \$150.000 con cheque Banco Municipal.
6. 05/03 Fac (d) por 2 teclados para computadoras \$43.000 c/u con transferencia bancaria.
7. 05/03 CMV.
8. 06/03 Rec (o) por los sueldos del mes \$950.000 en efectivo.
9. 07/03 NC (o) por devolución de un teclado del día 5/3 por fallas técnicas.
10. 08/03 Rec (o) por gastos de librería para el sector de administración en efectivo por \$4.000
11. 09/03 Fac (o) por 10 licuadoras a \$20.000 c/u en cuenta corriente comercial a 15 días.
12. 10/03 Rec (o) por el pago del servicio de internet (I.V.A 27%) con transferencia bancaria.
13. 11/03 Fac (d) por 3 licuadoras a \$56.000 cobrando en efectivo.
14. 11/03 CMV.

15. 24/03 Pagaré por la deuda contraída el día 09/03.
16. 25/03 Rec (o) por la deuda de la operación N°1 con el proveedor Diaz en efectivo.
17. 26/03 Fac (d) por 1 impresora a \$85.000 al cliente Esteban Gonzales en cuenta corriente comercial.
18. 26/03 CMV.
19. 27/03 Rec (o) se cancela el pagaré de la operación N°15 en efectivo.

Registrar contablemente en el libro diario y confeccionar los mayores.

Práctica contable N°9

La empresa Delta Hogar S.A se especializa en la venta de electrodomésticos, comienza su actividad el día 01/05/2025 con el siguiente inventario:

- 1) 01/05 Una auto para reparto \$15.000.000, dinero en efectivo \$3.700.000, mercaderías \$3.000.000, una cuenta corriente en el Banco Santa Fe por \$1.000.000 y 1 sillas de escritorio \$150.000, un aire acondicionado \$600.000 La empresa tiene una deuda con el proveedor Augusto por \$60.000.
- 2) 02/05 Fac (o) por 4 pavas eléctricas a \$25.000 c/u y 2 planchas a \$18.000 c/u en efectivo.
- 3) 03/05 Fac (d) por 1 pava eléctrica a \$65.000 c/u en cuenta corriente comercial.
- 4) 03/05 CMV.
- 5) 04/05 Rec (o) por la luz del local \$40.000 con debito automático.
- 6) 05/05 Fac (d) por 2 planchas a \$52.000 c/u recibiendo un cheque a 30 días.
- 7) 05/05 CMV.
- 8) 06/05 Rec (o) por gastos de administración \$50.000.
- 9) 08/05 Fac (o) por 3 microondas \$200.000 c/u en efectivo.
- 10) 09/05 Fac (o) por 12 tostadoras a \$22.000 c/u en cuenta corriente comercial a 15 días.

Registrar contablemente en el libro diario y confeccionar los mayores.

Práctica contable N°10

- 1) La empresa Brisa Norte S.A. se dedica a la venta de indumentaria deportiva. Comienza su actividad comercial el día 01/10 con el siguiente inventario inicial:
Efectivo \$2.900.000, una cuenta en el Banco Galicia \$1.800.000, mobiliario para el local \$650.000, mercaderías \$420.000 y una deuda con proveedores por mercaderías \$300.000.
- 2) 02/10 Fac (O) por mercaderías: 20 remeras a \$8.000 c/u y 10 gorras a \$5.500 c/u, pagando con transferencia bancaria.
- 3) 05/10 Fac (D) 5 remeras a \$14.000 c/u, cobrando en efectivo.
- 4) 05/10 CMV.
- 5) 08/10 Fac (D) 4 gorras a \$9.000 c/u, cobrando con cheque Banco Galicia.
- 6) 08/10 CMV.
- 7) 12/10 Fac (O) por mercaderías: 8 pares de zapatillas a \$35.000 c/u, en cuenta corriente comercial.
- 8) 15/10 Fac (D) 2 pares de zapatillas a \$60.000 c/u, cobrando mediante transferencia bancaria.
- 9) 15/10 CMV.
- 10) 20/10 Rec (o) por el pago de la deuda de la operación N°1.

Registrar contablemente en el libro diario y confeccionar los mayores.