



Universidad  
Continental

# Teoría General de la Administración

---

## Guía de Trabajo

---



## **Visión**

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

## **MISIÓN**

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

**Universidad Continental**

Material publicado con fines de estudio

Código: ASUC 00880



# PRESENTACIÓN

El Material de trabajo está diseñado para orientar al estudiante, en el desarrollo de aplicaciones prácticas relacionadas al avance teórico y práctico de la asignatura de Teoría General de la Administración.

*El resultado de aprendizaje a desarrollar, al finalizar la asignatura, es que los estudiantes sean capaces de explicar los fundamentos de la Administración, el proceso administrativo y la administración en un entorno global para una empresa.*

Contiene una variedad de guías como las guías de lectura, guías prácticas y casos para ser desarrolladas antes de clases y durante el desarrollo de las sesiones programadas, están estructuradas por unidades y temas indicados en el sílabo.

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

Se recomienda al estudiante que antes de desarrollar el material de trabajo, lea las instrucciones para entender el procedimiento, leer el texto base, trabajar con responsabilidad, pensar sistemáticamente e impulsar la cultura de orden.

Se espera que los estudiantes mejoren su aprendizaje y sean personas competentes, íntegras y emprendedoras con visión internacional. Así mismo se agradecerá a todas las personas interesadas en el estudio de la Administración que puedan hacer llegar sus observaciones y aportes para poder enriquecer el presente material.

Los autores





# ÍNDICE

	<b>Pág.</b>
VISIÓN	2
MISIÓN	2
PRESENTACIÓN	3
ÍNDICE	4

## PRIMERA UNIDAD

### Enfoques Clásico y Humanista de la Administración

<b>Guía de Lectura N°1:</b> Introducción a la Teoría General de la Administración	07
<b>Guía de Práctica N°1:</b> Introducción a la Teoría General de la Administración	08
<b>Guía de Lectura N°2:</b> Enfoque Clásico de la Administración	09
<b>Guía de Práctica N°2:</b> Enfoque Clásico de la Administración	12
<b>Caso N°1:</b> Compañía de minas Buenaventura S. A. A.	14
<b>Guía de Lectura N°3:</b> Enfoque Humanista de la Administración	20
<b>Guía de Práctica N°3:</b> Enfoque Humanista de la Administración	22
<b>Caso N°2:</b> BELCORP, una de las mejores empresas para trabajar en el mundo	23

## SEGUNDA UNIDAD

### Enfoques Neoclásico, Estructuralista y del Comportamiento en la Administración

<b>Guía de Lectura N°4:</b> Enfoque Neoclásico de la Administración	26
<b>Guía de Práctica N°4:</b> Enfoque Neoclásico de la Administración	30
<b>Caso N°3:</b> Asea Brown Boveri	31
<b>Guía de Lectura N°5:</b> Enfoque Estructuralista de la Administración	33
<b>Guía de Práctica N°5:</b> Enfoque Estructuralista de la Administración	36
<b>Caso N°4:</b> Caso del Dr. Espíndola	37
<b>Guía de Lectura N°6:</b> Enfoque del Comportamiento en la Administración	39
<b>Guía de Práctica N°6:</b> Enfoque del Comportamiento en la Administración	42
<b>Caso N°5:</b> La motivación que lleva a la utilidad	43

## TERCERA UNIDAD

### Enfoque Sistémico, Contingencial y nuevos enfoques de la Administración

<b>Guía de Lectura N°7:</b> Enfoque Sistémico de la Administración	46
<b>Guía de Práctica N°7:</b> Enfoque Sistémico de la Administración	49
<b>Guía de Lectura N°8:</b> Enfoque Contingencial de la Administración	50
<b>Guía de Práctica N°8:</b> Enfoque Contingencial de la Administración	52
<b>Caso N°6:</b> Walmart	53
<b>Guía de Lectura N°9:</b> Nuevos Enfoques de la Administración	55



<b>Guía de Práctica N°9:</b> Nuevos Enfoques de la Administración	57
<b>Guía de Práctica N°10:</b> Enfoques de la administración	58

## **CUARTA UNIDAD**

### **El Proceso Administrativo en un Entorno Global**

<b>Guía de Lectura N°10:</b> Planeación	60
<b>Guía de Lectura N°11:</b> Organización	62
<b>Guía de Lectura N°12:</b> Dirección	63
<b>Guía de Lectura N°13:</b> Control	64
<b>Caso N°7:</b> Alicorp	65
<b>Guía de Práctica N°11:</b> Proceso administrativo	70
<b>Guía de Lectura N°14:</b> Administración en un entorno global	71
<b>Caso N°8:</b> Empresas peruanas que se atrevieron a ir al exterior	72
<b>Guía de Práctica N°12:</b> Administración en un entorno global	75



## **PRIMERA UNIDAD**

### **Enfoques Clásico y Humanista de la Administración**





## GUÍA DE PRÁCTICA N° 1:

### Introducción a la teoría general de la administración

Sección : .....

Docente :

Apellidos : .....

Nombres : .....

Fecha : ...../...../2017 Duración: .....

Tipo de Práctica: Individual ( ) Grupal ( X )

---

**INSTRUCCIONES:** Lea con detenimiento y realice las actividades indicadas.

---

#### 1. PROPÓSITO:

Describir los fundamentos de la Teoría General de la administración.

#### 2. PROCEDIMIENTO:

- a) Lea la información indicada en la Guía de lectura N°1.
- b) Complementar con otras lecturas, indicar las referencias bibliográficas o citar el link de dónde lo obtuvo. Se recomienda consultar fuentes confiables.
- c) Elabore un resumen de la información analizada.

#### 3. ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS

- a) Prepare un tríptico que debe ser compartido con todos los compañeros de clase.
- b) El tríptico debe contener en la última parte la siguiente pregunta: ¿le parece importante haber conocido estos temas? ¿Por qué? para que lo respondan al terminar la sesión.











## GUÍA DE PRÁCTICA N° 2:

### Enfoque clásico de la administración

Sección : .....	Apellidos : .....
Docente :	Nombres : .....
	Fecha : ...../...../2017 Duración:
	Tipo de Práctica: Individual ( ) Grupal ( X )

INSTRUCCIONES: Lea con detenimiento y realice las actividades indicadas.

#### 1. PROPÓSITO:

Identificar los fundamentos del enfoque clásico de la administración.

#### 2. PROCEDIMIENTO:

- Lea la información indicada en la Guía de lectura N°2.
- Complementar su información con otras lecturas, indicar las referencias bibliográficas o citar el link de dónde obtuvo la información. Se recomienda consultar fuentes confiables.
- Elabore un resumen de la información analizada en relación a las preguntas del Bloque A y B de la Guía de lectura N°2.



### **3. ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS**

- a) Prepare un tríptico que debe ser compartido con todos los compañeros de clase.
- b) Cada tríptico debe contener en la última parte la siguiente pregunta: ¿le parece importante haber conocido estos temas? ¿Por qué? y dejen el espacio para que sea respondido por cada estudiante.
- c) Adicionalmente debe buscar información de una empresa nacional o internacional que aplique los fundamentos del enfoque clásico, pueden ubicar una empresa que aplique ambas teorías o si prefieren empresas diferentes y presentar un escrito que se titule: *¿Cómo utilizan los gerentes actuales de la empresa xxx la teoría científica y/o clásica?*



## CASO N° 1: Compañía de minas Buenaventura S. A. A.

Sección : .....  
Docente : .....  
Unidad : I                      Semana: 4

Apellidos : .....  
Nombres : .....  
Fecha : ...../...../2017  
Duración : 60 min

---

INSTRUCCIONES: Lea con detenimiento el caso presentado, luego responda las preguntas reflexivas y complete las conclusiones respectivas.

---

### I. PRESENTACIÓN DEL CASO

#### 1.-Perfil Corporativo

Buenaventura es una de las compañías productoras de metales preciosos más grande del Perú e importante poseedor de derechos mineros. Se encuentra comprometida con la explotación, tratamiento, y exploración de oro, plata y demás metales en minas que posee al 100% así como en aquellas en las que participa en sociedad con otras empresas.

Actualmente, opera diversas minas en el Perú: Orcopampa, Uchucchacua, Poracota, Antapite, Julcani, Recuperada, Shila-Paula y Mallay (Participación al 100%). También Buenaventura mantiene interés minoritario en: Yanacocha (43.65%), una de las minas más importantes en Latinoamérica, controlada y operada por Newmont Mining, Cerro Verde (19.6%), una importante empresa productora de cobre, operada y controlada por Freeport McMoran y Proyecto Chucapaca (49%), operado por Goldfields.

Buenaventura se estableció originalmente como Sociedad Anónima bajo las leyes de Perú en el año 1953. En 1971 se alistó en la Bolsa de Valores de Lima y en 1996 a la Bolsa de Valores de Nueva York. Actualmente es una sociedad anónima abierta que opera bajo las leyes de Perú.

#### ***Visión al 2014***

“Buenaventura es una empresa minero metalúrgica globalmente competitiva. Somos líderes en términos de seguridad y generación de oportunidades para el desarrollo de nuestro equipo humano, así como en rentabilidad y creación de valor para los accionistas. Estamos plenamente comprometidos con el manejo responsable del medio ambiente y el desarrollo sostenible de las comunidades en las que operamos”.

#### ***Misión BVN***

- Formar y mantener un equipo humano multidisciplinario.
- Llevar a cabo operaciones minero metalúrgicas de manera segura y eficiente aplicando los más altos estándares de la industria.
- Promover el crecimiento y desarrollo orgánico, principalmente a través de las exploraciones y la investigación metalúrgica.
- Propiciar nuestra asociación con empresas afines de primer nivel en el mundo.
- Adquirir y desarrollar activos mineros en Iberoamérica.
  
- Diversificar nuestra producción a otros metales o minerales industriales.
- Mantener el contacto y la transparencia con nuestros accionistas, las autoridades y demás grupos de interés (Stakeholders).
- Aplicar mejores prácticas de Gobierno Corporativo.



## 2.-La Cultura Buenaventura

Buenaventura considera que el principal factor para alcanzar el éxito es su gente, ya que con su filosofía de esfuerzo, compromiso y constancia ha sido posible alcanzar los objetivos de la organización y colocarla en la posición de liderazgo que hoy goza.

Consciente de ello, Buenaventura contribuye activamente a la formación de talentos; al desarrollo de competencias en los terrenos individual y colectivo; y fomenta el proceso de aprendizaje: reflexión, innovación y logro de resultados.

Buenaventura cree en la excelencia del trabajo, en la importancia de hacer las cosas correctamente y en que el trabajo bien hecho trae desarrollo para todos.

Buenaventura se preocupa por mostrar su liderazgo en la exploración y operación de minas sin perder de vista su principal objetivo: el desarrollo del país.

Buenaventura considera que todo lo que haga por el bienestar de su personal constituye no sólo el cumplimiento de una obligación de solidaridad social sino una inversión fructífera para la empresa y para el país.

## 3.-Línea de Carrera y Oportunidades de Desarrollo

Buenaventura cree en el desarrollo de las personas, siendo uno de sus principales objetivos el desarrollo de competencias tanto en el terreno profesional como en el humano:

- **Estilos de Liderazgo**, con énfasis en el desarrollo y dirección de personas, trabajo en equipo y capacidad de cooperación.
- **Competencias de Dirección**, con énfasis en la construcción de relaciones horizontales y verticales, y tener una conciencia organizacional integral del negocio.
- **Aplicación de los Valores de Buenaventura:** Honestidad, Integridad, Laboriosidad, Lealtad, Respeto y Transparencia.

Asimismo, Buenaventura cuenta con un programa de sucesión y línea de carrera para sus trabajadores, en función de su capacidad técnica, experiencia, desarrollo de competencias de liderazgo y trabajo en equipo, así como su capacidad de lograr resultados que agreguen valor a la empresa.

## 4.-Compensación y Beneficios

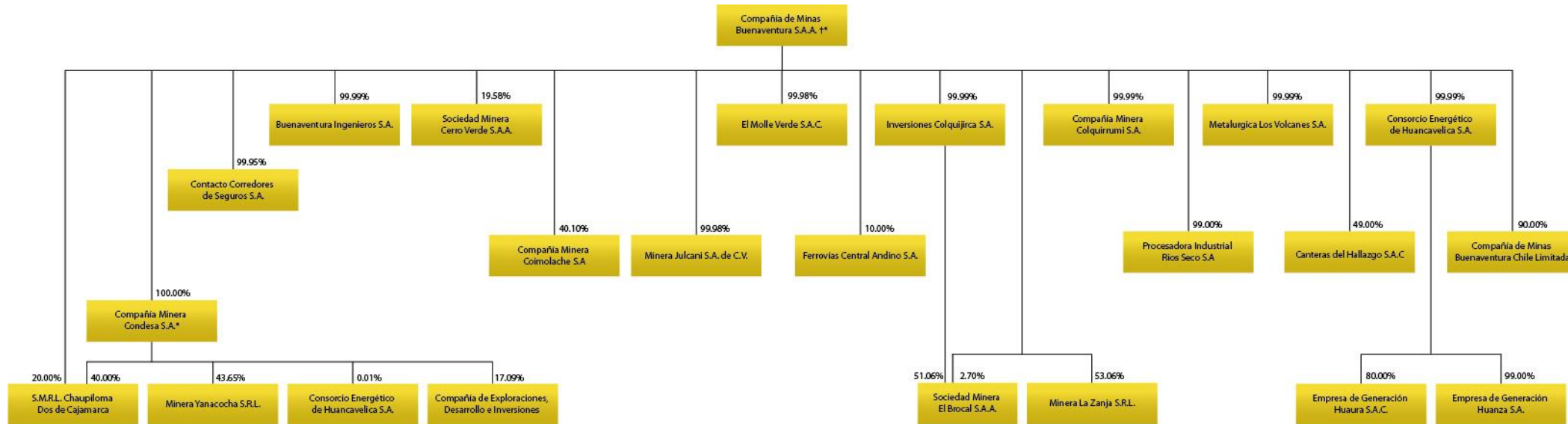
Buenaventura no solo se preocupa por lograr un alto rendimiento de sus operaciones. También procura generar un clima laboral que satisfaga las expectativas de desarrollo profesional y personal de sus colaboradores.

La remuneración que reciben ellos está determinada en función a cuatro criterios objetivos:

- **Jerárquico:** cargo y nivel de responsabilidad en el puesto desempeñado.
- **Por resultados:** rendimiento y logro de objetivos, tanto individuales como colectivos.
- **Comparación con el mercado:** remuneración existente en el mercado para el puesto y variables económicas del país.
- **Ubicación geográfica:** condiciones geográficas donde se desarrollan las actividades. El trabajo en campo o en las unidades mineras es retribuido en mayor medida.



### 5.-Organigrama de la Compañía

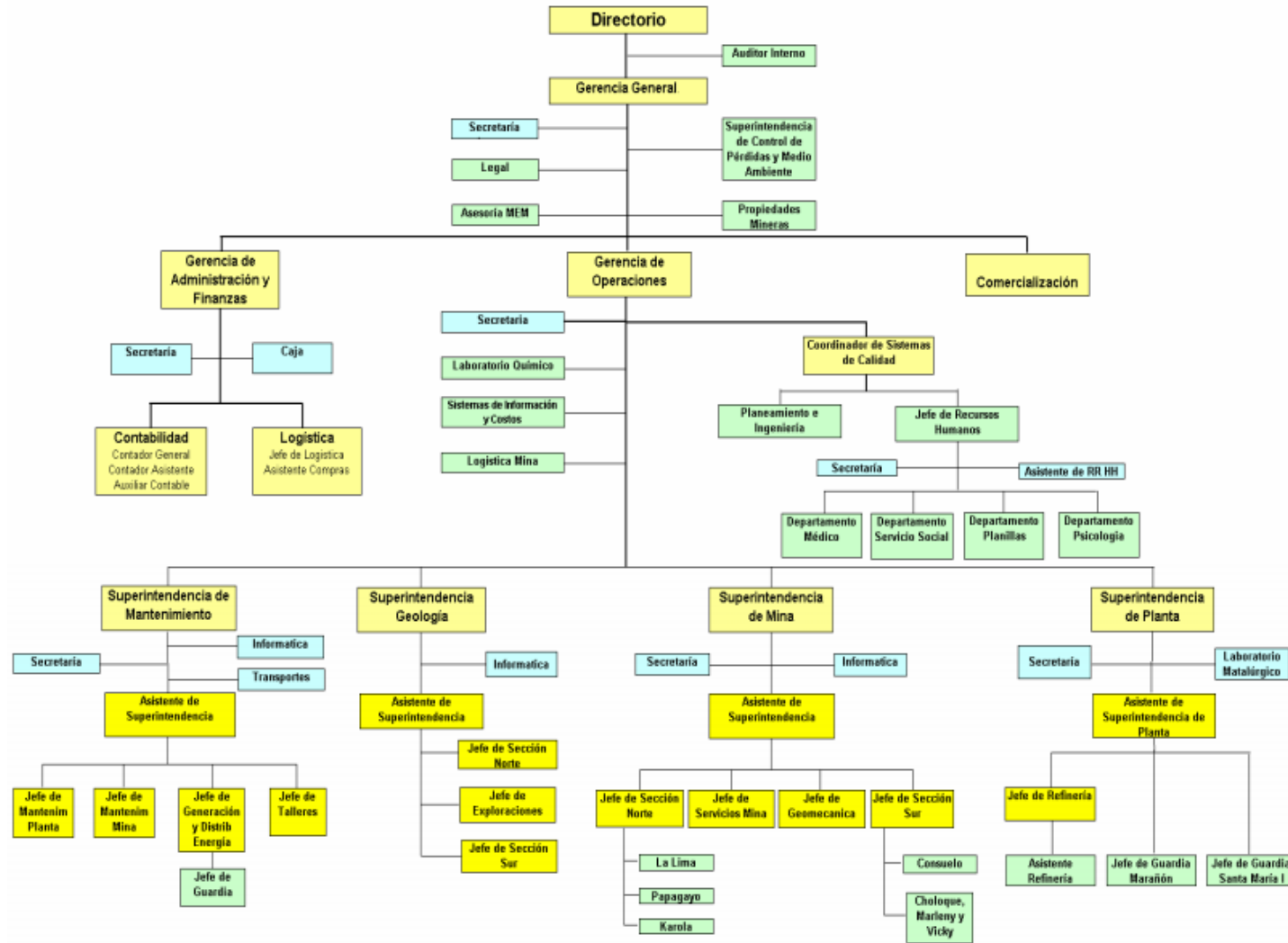


† All entities in this chart, with the exception of Minera Julcani S.A. de C.V. and Compañía de Minas Buenaventura Chile Limitada (which are organized in Mexico and Chile, respectively), are incorporated in Peru.  
 \* Compañía Minera Condesa S.A. also holds 21,222,236 treasury shares of Compañía de Minas Buenaventura S.A.A., or approximately 7.68 percent of our outstanding equity.





### 5.1.- Organigrama de una Unidad Minera





## **6.-Sistema de Trabajo**

Los trabajadores que se encuentran en los centros mineros, lugares alejados de zonas urbanas, suelen tener jornadas poco usuales y hasta llamativas porque les permiten focalizarse mucho más en sus labores y lograr un rendimiento mayor que cuando retornan a casa. Con ello las empresas extractivas usualmente afianzan y aceleran las actividades de exploración y explotación. Para obtener un mejor resultado contratan a personal especializado y capacitado para ocupar cada puesto de trabajo.

Una jornada atípica es un acuartelamiento, exige mucha disciplina, no están permitidas las relaciones amorosas, menos las sexuales. Asimismo, los protocolos y normas de seguridad son ubicuos, tajantes y fiscalizan a los trabajadores por dondequiera que vayan. Inclusive en los comedores hay toda una tradición y exigencias que deben ser respetadas.

Las indisciplinas son sancionadas ejemplarmente, pues algún trabajador que, por ejemplo, no haya dormido en sus horas de descanso y esté semi despierto al momento de operar una maquinaria pesada, puede poner en riesgo su vida, la de sus demás compañeros y el desarrollo de la operación.

Las jornadas atípicas maximizan la presencia del trabajador en la empresa mediante jornadas diarias de trabajo consecutivas que, a la vez, abarcan la mayor parte de las horas del día, a cambio de gozar seguidamente de períodos de descanso que, igualmente, se prolonguen por varios días consecutivos. El objetivo de este sistema de trabajo acumulado es no poner en riesgo la vida o la salud física o mental del trabajador.

La norma legal indica que para los efectos de jornadas atípicas deberá dividirse el total de horas laboradas entre el número de días del período completo, incluyendo los días de descanso. La jornada más común en minería es la de 14x7 (14 días de trabajo por 7 de descanso), laborando 12 horas diarias, lo que se tiene son 168 horas trabajadas (12x14) que son divididas entre 21 días (14 + 7), lo que da 8 horas diarias. Es decir, no excede el límite diario de horas de trabajo y la jornada es plenamente legal. Pero esta no es la única jornada que se aplica, existen jornadas como la de 4x3 (cuatro días de trabajo por tres de descanso) que se usa en vigilancia y jornadas más largas de 21x14 (21 de trabajo por 14 de descanso). Existen variantes de la jornada atípica que usualmente son acordados entre las empresas y los trabajadores. El establecimiento de la jornada atípica, reconocida por la OIT, ha sido prácticamente validada por nuestra legislación laboral.

## **II. PREGUNTAS REFLEXIVAS**

- 2.1. ¿Cuál es la actividad de la empresa en estudio?
- 2.2. ¿Por qué esta empresa aplica los principios de la Administración Científica?
- 2.3. ¿Es útil la teoría de la Administración científica para este tipo de empresas?  
¿Por qué?
- 2.4. ¿Por qué esta empresa aplica los principios de la Teoría Clásica de la Administración?
- 2.5. ¿Es útil la Teoría Clásica de la Administración para este tipo de empresas?  
¿Por qué?
- 2.6. ¿Qué técnica utiliza esta empresa para mejorar la eficiencia en su producción?



### **III. CONCLUSIONES**

#### **Referencias bibliográficas consultadas y/o enlaces recomendados**

- **CHIAVENATO Idalberto.** *Introducción a la Teoría General de la Administración.* 8ª ed. México: McGraw Hill, 2014. 562 p. ISBN 9786071509802. Código de biblioteca: 658/CH44.
- Página Web de Buenaventura S.A.A. [en línea]. [Consulta: 12 de febrero de 2017]. Disponible en web: <http://www.buenaventura.com/>
- Perfil corporativo [en línea]. [Consulta: 12 de febrero de 2017]. Disponible en web: [http://www.buenaventura.com/es/perfil\\_corporativo.htm](http://www.buenaventura.com/es/perfil_corporativo.htm)





4. ¿Cuáles son los resultados del experimento realizado en la planta de Hawthorne?

5. ¿Qué hechos importantes sucedían en el mundo cuando esta teoría se desarrollaba?

6. ¿Cómo se podrían aplicar los fundamentos de esta teoría en alguna empresa?

#### **Referencias bibliográficas consultadas y/o enlaces recomendados**

- **CHIAVENATO Idalberto.** *Introducción a la Teoría General de la Administración.* 8ª ed. México: McGraw Hill, 2014. 562 p. ISBN 9786071509802. Código de biblioteca: 658/CH44.



## GUÍA DE PRÁCTICA N° 3:

### Enfoque Humanista de la Administración

Sección : .....

Docente :

Apellidos : .....

Nombres : .....

Fecha : ...../...../2017 Duración: .....

Tipo de Práctica: Individual ( ) Grupal ( X )

---

**INSTRUCCIONES:** Lea con detenimiento y realice las actividades indicadas.

---

#### 1. PROPÓSITO:

Identificar los fundamentos del enfoque humanista de la administración.

#### 2. PROCEDIMIENTO:

- a) Lea la información indicada en la Guía de lectura N°3.
- b) Complementar su información con otras lecturas, en caso de hacerlo indicar las referencias bibliográficas o citar el link de dónde obtuvo la información. Se recomienda consultar fuentes confiables.
- c) Elabore un resumen de la información analizada en relación a las preguntas de la Guía de lectura N°3.

#### 3. ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS

- a) Prepare un tríptico que debe ser compartido con todos los compañeros de clase.
- b) Adicionalmente debe buscar información de una empresa nacional o internacional que aplique los fundamentos del enfoque humanista y presentar un escrito que se titule: *¿Cómo utilizan los gerentes actuales de la empresa xxx la teoría humanista?*



## CASO N° 2: BELCORP, una de las mejores empresas para trabajar en el mundo

Sección : .....  
Docente : .....  
Unidad : I                      Semana: 4

Apellidos : .....  
Nombres : .....  
Fecha : ...../...../2017  
Duración : 60 min

---

**INSTRUCCIONES:** Lea con detenimiento el caso presentado luego responda las preguntas reflexivas y complete las conclusiones respectivas.

---

### I. PRESENTACIÓN DEL CASO

Belcorp es una corporación comprometida con la belleza y realización personal de la mujer. Maneja tres marcas corporativas: L'Bel, Ésika y Cyzone.

**Visión:** Ser la compañía que más contribuye a acercar a la mujer a su ideal de belleza y realización personal.

**Misión:**

"CREEMOS EN LA MUJER, reconocemos su espíritu emprendedor y fortalecemos su capacidad para transformar su vida y su entorno".

"CREAMOS EXPERIENCIAS DE MARCA MEMORABLES, que inspiran y mejoran la vida de nuestros consumidores. Generamos oportunidades de crecimiento y desarrollo para nuestros colaboradores, consultoras y proveedores".

"CREEMOS QUE TODOS ASPIRAMOS A NUESTRA REALIZACIÓN y promovemos el liderazgo como medio para alcanzarla. Buscamos nuevos desafíos para crecer, evolucionar y alcanzar nuestro máximo potencial".

"CREEMOS EN EL TRABAJO EN EQUIPO, en la confianza y en la libertad para explorar, crear, aprender, para lograr retos extraordinarios y contribuir al crecimiento sostenible de la sociedad".

Belcorp, es una corporación multinacional de venta directa, ocupó un destacado puesto 5, en el ranking que premia a las "25 mejores empresas para trabajar en el mundo". Gracias a este reconocimiento, Belcorp se convierte en la primera y única empresa latinoamericana en ingresar al ranking mundial de Great Place to Work Institute (GPTW).

De acuerdo con Luisa López, Gerente de Recursos Humanos para Belcorp Centroamérica, "este premio significa un reconocimiento global al inmenso esfuerzo y compromiso de nuestra gente, día a día, por construir un buen lugar de trabajo en el que ellos disfrutaran intensamente lo que hacen y creen que lo extraordinario sí es posible. Debemos mantener nuestra cultura para seguir mereciendo lo mejor de nuestra gente".

El GPTW es el principal referente en lo que a excelencia en ambiente laboral se refiere. Por ello premia anualmente a las empresas con mejor clima y cultura organizacional. Para este ranking, GPTW consideró 6.200 compañías de 45 países.

Belcorp, y sus tres marcas: L' Bel, Ésika y Cyzone, cuenta con operaciones en 15 países de Latinoamérica, en los que viene impulsando prácticas para construir un gran lugar para trabajar. En Centroamérica opera en Guatemala, El Salvador, Costa Rica y Panamá.

Belcorp viene construyendo un gran lugar para trabajar junto a sus colaboradores, con cinco pilares que enmarcan las iniciativas de la empresa para generar bienestar



y construir un espacio de desarrollo y balance para sus colaboradores. Estos son: social-familiar, mental, de trascendencia, físico y emocional.

Luisa López compartió que este año, en Centroamérica, se lanzó la cuponera "TU TIEMPO BELCORP", que contiene horas libres para que los colaboradores puedan optar para disfrutar con su familia, realizar diligencias, para celebrar el día de su tarde de cumpleaños. Cuenta también con convenios especiales, descuentos y con cupones que refuerzan valores de la empresa. Además, en Guatemala, El Salvador y Costa Rica se implementó la modalidad de horarios flexibles, donde los empleados escogen su hora de llegada y salida.

Para impulsar el crecimiento y desarrollo de los colaboradores, Belcorp cuenta con programas de capacitación que emplean metodologías innovadoras promoviendo así el diálogo y el "aprender haciendo".

"Somos apasionados, somos emprendedores, somos cercanos y somos auténticos. Esos son los valores que Belcorp promueve y que se cultivan día a día en la organización. La suma de la pasión y compromiso de nuestra gente y todas estas prácticas que fortalecen la cultura organizacional, han hecho de Belcorp una de las mejores multinacionales para trabajar en el mundo", concluyó Luisa López.

## II. CONSIGNAS O PREGUNTAS REFLEXIVAS

- 2.1. ¿Cuál es la actividad de la empresa en estudio?
- 2.2. ¿Por qué esta empresa aplica los principios de la Teoría de las Relaciones Humanas?
- 2.3. ¿Cuáles son las características de la teoría de las relaciones humanas que identifica en este caso?
- 2.4. ¿Es útil la Teoría de Relaciones Humanas para este tipo de empresas? ¿Por qué?

## III. CONCLUSIONES

## IV. ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS

Investigue de varias fuentes el sistema de ventas de esta compañía y responda de manera individual para la siguiente clase: ¿Considera que surgen grupos informales dentro de su equipo que impulsan el éxito de la compañía?

### Referencias bibliográficas consultadas y/o enlaces recomendados

- **CHIAVENATO Idalberto.** *Introducción a la Teoría General de la Administración.* 8ª ed. México: McGraw Hill, 2014. 562 p. ISBN 9786071509802. Código de biblioteca: 658/CH44.
- **Página** Web de Belcorp. [en línea]. [Consulta: 12 de febrero de 2017]. Disponible en web: <http://uneteabelcorp.com/peru/envia-a-una-amiga.html>
- **Página** Web de Great Place to Work. [en línea]. [Consulta: 12 de febrero de 2017]. Disponible en web: <http://www.greatplacetowork.com.pe/mejores-empresas/las-mejores-empresas-para-trabajar-en-america-latina/las-mejores-multinacionales-para-trabajar-en-america-latina>





## **SEGUNDA UNIDAD**

### **Enfoques Neoclásico, Estructuralista y del Comportamiento en la Administración**









8. ¿Cómo se podrían aplicar los fundamentos de esta teoría en alguna empresa?

**Referencias bibliográficas consultadas y/o enlaces recomendados**

- **CHIAVENATO Idalberto.** *Introducción a la Teoría General de la Administración.* 8ª ed. México: McGraw Hill, 2014. 562 p. ISBN 9786071509802. Código de biblioteca: 658/CH44.



## GUÍA DE PRÁCTICA N° 4:

### Enfoque Neoclásico de la Administración

Sección : .....

Docente :

Apellidos : .....

Nombres : .....

Fecha : ...../...../2017 Duración: .....

Tipo de Práctica: Individual ( ) Grupal ( X )

---

**INSTRUCCIONES:** Lea con detenimiento y realice las actividades indicadas.

---

#### 1. PROPÓSITO:

Identificar los fundamentos del enfoque neoclásico de la administración.

#### 2. PROCEDIMIENTO:

- a) Lea la información indicada en la Guía de lectura N°4.
- b) Puede complementar su información con otras lecturas, en caso de hacerlo indicar las referencias bibliográficas o citar el link de dónde obtuvo la información. Se recomienda consultar fuentes confiables.
- c) Elabore un resumen de la información analizada en relación a las preguntas del Bloque A y B de la Guía de lectura N°4

#### 3. ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS

- a) Prepare un tríptico que debe ser compartido con todos los compañeros de clase.
- b) Cada tríptico debe contener en la última parte el espacio para dar respuesta a la siguiente pregunta: ¿le parece importante haber conocido estos temas? ¿Por qué?
- c) Adicionalmente debe buscar información de una empresa nacional o internacional que aplique los fundamentos del enfoque neoclásico, pueden ubicar una empresa que aplique ambas teorías o si prefieren empresas diferentes y presentar un escrito corto que se titule: *¿Cómo utilizan los gerentes actuales de la empresa xxx la teoría neoclásica y la administración por objetivos?*



### CASO N° 3: Asea Brown Boveri

Sección	:	.....
Docente	:	.....
Unidad	:	II                      Semana: 5

Apellidos	:	.....
Nombres	:	.....
Fecha	:	...../...../2017
Duración	:	60 min

**INSTRUCCIONES:** Lea con detenimiento el caso presentado luego responda las preguntas reflexivas y complete las conclusiones respectivas.

#### I. PRESENTACIÓN DEL CASO

Cuando la empresa sueca Asea se asoció a la suiza Brown Boveri, surgió una colosal organización mundial de alta tecnología. El nuevo presidente de Asea Brown Boveri (ABB), Percy Barnevik, buscó un nuevo modelo organizacional para crear una empresa competitiva y ágil para actuar en el mercado global. El organigrama clásico fue jubilado y surgió una estructura multidimensional totalmente descentralizada en más de 50 áreas operacionales, 1100 empresas locales que trabaja en las áreas de negocios en los diferentes países y 45000 centros de utilidad, cada uno de ellos es cuidado por un equipo que no puede sobrepasar a 50 personas. Cuando el equipo pasa de 50 integrantes, es momento de dividirlo en dos. La jerarquía se redujo a lo esencial sólo tres niveles: dirección, gerencia y operaciones. Los antiguos departamentos estáticos y permanentes fueron sustituidos por equipos autónomos y multidisciplinarios, que funcionan con células de producción.

Esa es la organización flexible y ágil por medio de la cual, los 216000 empleados de la colosal ABB están distribuidos en todo el mundo. Existe una profunda reverencia por la descentralización; con ella, las personas pueden aspirar a carreras significativas dentro de unidades pequeñas que pueden ser fácilmente comprendidas y que exigen profundo compromiso personal. En esencial, la ABB es una confederación de muchas pequeñas empresas locales, es decir, una colección de unidades de negocios con intensa coordinación global. Los gerentes trabajan con responsabilidades bien definidas, objetivos claros y total autonomía y libertad para poder agregar valor a su negocio. Generan balances específicos y realistas que evalúan su desempeño y permiten recompensar a los gerentes por la participación en los resultados alcanzados.

Además, las unidades del personal también transformadas en centros de utilidades, trabajando tanto para las unidades de ABB como para el mercado de otras empresas, con responsabilidad por la utilidad. Inicialmente, las unidades del personal fueron reducidas al 90% y parte de sus actividades descentralizadas para las unidades de línea. Existe un sistema estratégico de información gerencial (Abacus) que involucra en red a toda ABB. Eso proporciona una increíble dinámica gracias a los empleados emprendedores dotados de total libertad y autonomía para trabajar. Crear, decidir, errar, cambiar, innovar, y atreverse. ABB se transformó en una empresa exitosa ya que tuvo equipos integrados, autónomos, autosuficientes, con libertas y motivación para lograr objetivos organizacionales e individuales.

Para el 2015, se tiene el siguiente Resumen de ABB:

- La estrategia Next Level está dando resultados positivos.
- Los pedidos y la facturación se mantienen estables. La cartera de pedidos sube un 5%.
- El margen EBITA operativo sube 60 puntos básicos hasta alcanzar el 11,8%.
- El beneficio operativo por acción sube un 5% a tipos constantes.



- El retorno del capital invertido sube 70 puntos básicos hasta alcanzar el 13,4%. El Cash Flow libre aumenta el 16%.
- La operación Step Change en Power Systems produce una importante mejora financiera en 2015.
- Mejora del dividendo por séptimo año consecutivo. Se propone un dividendo de 0,74 francos por acción.
- Se han propuesto cuatro nuevos miembros del Consejo de Administración para su elección en la próxima junta general de accionistas.

Al respecto menciona el CEO Ulrich Spiesshofer ha declarado: "Hemos tomado acciones decisivas para mejorar nuestro enfoque hacia los clientes, lograr un crecimiento rentable en segmentos objetivo, y mitigar el efecto de las difíciles condiciones del mercado. Al mismo tiempo hemos simplificado la organización, impulsado la mejora de la productividad y acelerado la reducción de costes. Como consecuencia de todo ello, ha mejorado el margen y el Cash Flow libre. El éxito de la transformación de Power Systems demuestra nuestra capacidad de acción y nuestro enfoque en la creación sostenible de valor. Gracias a nuestra sólida situación financiera y a tener ahora una organización más ligera y orientada al mercado, estamos mejor situados para transitar por una situación global llena de incertidumbres como las que encontraremos en 2017."

## **II. PREGUNTAS REFLEXIVAS**

- 2.1. ¿Qué opina de los tipos tradicionales de organización en el mundo globalizado y competitivo actual?
- 2.2. ¿Cómo podría usted clasificar la organización mundial de ABB?
- 2.3. ¿Cómo diseñaría usted la organización de ABB?
- 2.4. ¿Qué impacto tienen los objetivos fijados en la empresa?
- 2.5. En su opinión ¿Cuáles son los objetivos estratégicos? Mencione algunos de ellos.
- 2.6. ¿Es útil la Teoría Neoclásica o la administración por objetivos para entender este caso? ¿Por qué?

## **III. CONCLUSIONES**

### **Referencias bibliográficas consultadas y/o enlaces recomendados**

- **Hernández Sergio.** *Introducción a la Teoría General de la Administración.* 4<sup>ta</sup> ed. México: McGraw Hill, 2006. 486p.











## GUÍA DE PRÁCTICA N° 5:

### Enfoque Estructuralista de la Administración

Sección : .....

Docente :

Apellidos : .....

Nombres : .....

Fecha : ...../...../2017 Duración: .....

Tipo de Práctica: Individual ( ) Grupal ( X )

---

**INSTRUCCIONES:** Lea con detenimiento y realice las actividades indicadas.

---

#### 1. PROPÓSITO:

Identificar los fundamentos del enfoque estructuralista de la administración.

#### 2. PROCEDIMIENTO:

- Lea la información indicada en la Guía de lectura N°5.
- Puede complementar su información con otras lecturas, en caso de hacerlo indicar las referencias bibliográficas o citar el link de dónde obtuvo la información. Se recomienda consultar fuentes confiables.
- Elabore un resumen de la información analizada en relación a las preguntas del Bloque A y B de la Guía de lectura N°5

#### 3. ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS

- Prepare un tríptico que debe ser compartido con todos los compañeros de clase.
- Cada tríptico debe contener en la última parte el espacio para dar respuesta a la siguiente pregunta: ¿le parece importante haber conocido estos temas? ¿Por qué?
- Adicionalmente debe buscar información de una empresa nacional o internacional que aplique los fundamentos del enfoque estructuralista, pueden ubicar una empresa que aplique ambas teorías o si prefieren empresas diferentes y presentar un escrito corto que se titule: *¿Cómo utilizan los gerentes actuales de la empresa xxx el modelo burocrático de la organización o la teoría estructuralista?*



## CASO N° 4: Caso del Dr. Espíndola

Sección : .....  
Docente : .....  
Unidad : II                      Semana: 7

Apellidos : .....  
Nombres : .....  
Fecha : ...../...../2017  
Duración : 60 min

---

**INSTRUCCIONES:** Lea con detenimiento el caso presentado luego responda las preguntas reflexivas y complete las conclusiones respectivas.

---

### I. PRESENTACIÓN DEL CASO

El doctor Manuel Hernández, director de un hospital público, ante la renuncia presentada por el doctor José Espíndola, el mejor cardiólogo del hospital, quiso retenerlo ofreciéndole un pequeño aumento de sueldo y permitiéndole un mejor horario de trabajo que el de los otros médicos, siempre y cuando atendiese a los pacientes asignados. El doctor Espíndola argumentaba que él perdía mucho al no poder atender a los pacientes que lo buscaban en su consultorio particular y que, por otra parte, el sueldo que percibía en el hospital no era suficiente. No obstante la fuerza de sus argumentos, el doctor Espíndola terminó por ceder a la petición del doctor Hernández, acordando ambos en que este último se encargaría de llevar a cabo los trámites necesarios para cumplir lo prometido.

Al solicitar el doctor Hernández al licenciado Sergio Pérez, jefe de personal de la institución, que efectuara los trámites necesarios para elevar el sueldo del doctor Espíndola, fue informado que eso no era posible de acuerdo con la normatividad del gobierno en turno.

Ante la negativa, el doctor Hernández argumentó molesto que no podían ser burócratas y dañar vidas por trabas administrativas. Añadió que el doctor Espíndola colaboraba siempre con el hospital aun fuera de su horario normal, y el aumento que solicitaba era pequeño, ya que tan sólo ascendía a 15% del sueldo que recibe un médico de su categoría conforme al tabulador, lo que, afirmó, era poco comparado con el costo de las demandas que el hospital había tenido que pagar por errores cometidos por otros médicos. En ese año se habían pagado multas e indemnizaciones equivalentes a 30 veces el sueldo mensual de dicho doctor, y eso estaba totalmente fuera de una partida presupuestal. El director dijo enfáticamente: "¡No entiendo por qué sí hay dinero para indemnizaciones que no están presupuestadas, y no lo hay para un pequeño estímulo a un médico de prestigio! ¡Es imposible reemplazarlo! ¡Médicos como él no se dan en maceta!"

A pesar de las argumentaciones del doctor Hernández, el licenciado Pérez continuó objetando que no se podían violar las normas establecidas en el hospital. Sin embargo, el director consideró que con lo dicho a Pérez sería suficiente.

El día de pago, el doctor Espíndola advirtió que su salario no había sido incrementado. Se dirigió a la Jefatura de Personal, donde preguntó por su aumento al señor Pérez, quien le informó que eso no era posible, pues no procedía conforme a la normatividad vigente. El doctor Espíndola se retiró inmediatamente, y procedió a elaborar y firmar su renuncia, entregándosela al director.

Este hecho molestó al doctor Hernández, director del hospital, que en el acto mandó llamar a Pérez. Al tenerlo frente a él, le solicitó su renuncia. Este se limitó a contestar que no había motivo legal para ser despedido, y que por tanto demandaría a la institución, pues si no aplicaba la norma incurría en irresponsabilidad.



## **II. PREGUNTAS REFLEXIVAS**

- 2.1. ¿La normatividad juega el papel de "autoridad"? ¿Sí? ¿No? ¿Por qué?
- 2.2. El jefe de personal es la autoridad en materia de salarios y el encargado de aplicar la norma legal, y, por otro lado, el director es el responsable de los resultados. ¿Lo anterior genera dualidad de autoridad? ¿Sí? ¿No? ¿Por qué?
- 2.3. ¿En qué responsabilidad incurre el señor Hernández al no observar la norma?
- 2.4. ¿Este problema atañe sólo a administradores, o puede presentarse en otras áreas de trabajo en las instituciones?
- 2.5. ¿Utilizó bien el doctor Hernández su autoridad?
- 2.6. ¿Es necesario revisar las estructuras actuales del hospital?
- 2.7. ¿Es útil la Teoría Estructuralista o el modelo burocrático para este tipo de casos? ¿Por qué?

## **III. CONCLUSIONES**

### **Referencias bibliográficas consultadas y/o enlaces recomendados**

- **Hernández Sergio.** *Introducción a la Teoría General de la Administración.* 4<sup>ta</sup> ed. México: McGraw Hill, 2006. 486p.



**GUÍA DE LECTURA N°6**  
**Tema: Enfoque del Comportamiento en la Administración**

Sección : .....  
Docente : .....  
Unidad : II                      Semana: 7 - 8

Apellidos : .....  
Nombres : .....  
Fecha : ...../...../2017  
Duración : .....

---

**INSTRUCCIONES:** Lea con detenimiento y responda las preguntas de cada bloque.

---

**I. PROPÓSITO**

Describir los fundamentos del enfoque del comportamiento en la administración.

**II. PRESENTACIÓN DEL TEXTO/LECTURA**

1. Lea el capítulo 13: "Teoría del Comportamiento en la Administración" y el capítulo 14: "Teoría del Desarrollo Organizacional" del libro Introducción a la Teoría General de la Administración (8a Ed.) de CHIAVENATO Idalberto (2014). Pueden ubicar este libro en la biblioteca de la Universidad Continental con código. 658/CH44
2. Luego de leer los capítulos analice y dé respuesta a cada pregunta.

**III. ACTIVIDADES/PREGUNTAS**

**Bloque A: Teoría del Comportamiento en la Administración**

1. ¿Cómo define a la teoría del comportamiento en la administración?
2. ¿Qué investigadores participaron para el desarrollo de esta teoría y quien fue su precursor más importante?
3. ¿Cuáles son las nuevas proposiciones sobre la motivación humana? Explique cada una.



4. ¿Cuáles son los estilos de la administración?

5. ¿Cuáles son los sistemas de la administración?

6. ¿Qué hechos importantes sucedían en el mundo cuando esta teoría se desarrollaba?

7. ¿Cómo se podrían aplicar los fundamentos de esta teoría en alguna empresa?

**Bloque B: Teoría del Desarrollo Organizacional**

1. ¿Cómo defina a la teoría del desarrollo organizacional?







## GUÍA DE PRÁCTICA N° 6:

### Enfoque del comportamiento en la administración

Sección : .....

Docente :

Apellidos : .....

Nombres : .....

Fecha : ...../...../2017 Duración: .....

Tipo de Práctica: Individual ( ) Grupal ( X )

---

**INSTRUCCIONES:** Lea con detenimiento y realice las actividades indicadas.

---

#### 1. PROPÓSITO:

Identificar los fundamentos del enfoque del comportamiento en la administración.

#### 2. PROCEDIMIENTO:

- a) Lea la información indicada en la Guía de lectura N°6.
- b) Puede complementar su información con otras lecturas, en caso de hacerlo indicar las referencias bibliográficas o citar el link de dónde obtuvo la información. Se recomienda consultar fuentes confiables.
- c) Elabore un resumen de la información analizada en relación a las preguntas del Bloque A y B de la Guía de lectura N°6.

#### 3. ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS

- a) Prepare un tríptico que debe ser compartido con todos los compañeros de clase.
- b) Cada tríptico debe contener en la última parte el espacio para dar respuesta a la siguiente pregunta: ¿le parece importante haber conocido estos temas? ¿Por qué?
- c) Adicionalmente debe buscar información de una empresa nacional o internacional que aplique los fundamentos del enfoque del comportamiento, pueden ubicar una empresa que aplique ambas teorías o si prefieren empresas diferentes y presentar un escrito corto que se titule: *¿Cómo utilizan los gerentes actuales de la empresa xxx la teoría del comportamiento o la teoría del desarrollo organizacional?*



## CASO N° 5: La motivación que lleva a la utilidad

Sección : .....  
Docente : .....  
Unidad : II                      Semana: 8

Apellidos : .....  
Nombres : .....  
Fecha : ...../...../2017  
Duración : 60 min

---

**INSTRUCCIONES:** Lea con detenimiento el caso presentado luego responda las preguntas reflexivas y complete las conclusiones respectivas.

---

### I. PRESENTACIÓN DEL CASO

Carlos Ribeiro fue escogido para comandar la subsidiaria brasileña de Hewlett-Packard (HP) la segunda empresa más grande del mundo. Sin embargo, existía un detalle; él no podría abandonar el cargo que ya ocupaba en la dirección de ventas. Detrás de esta acumulación de funciones está una gran estrategia de HP: todos los presidentes de la empresa en el mundo también serán responsables de un área de negocios. El objetivo es evitar que la empresa \_ que actúa en 120 países y factura \$ 47 mil millones anuales\_ se haga lenta y no acompañe los rápidos cambios del mercado. HP está pasando por un proceso mundial de reestructuración, dividiéndola en dos empresas: una para cuidar de los productos de computo e imagen y otra para los productos de medición. En el área de cómputo la tarea es transformar HP en una empresa reconocida por su actuación en internet.

Pero lo que el mercado ya conoce es el llamado HP WAY: la forma PH de administrar los negocios y las personas. Fue esa la expresión acuñada por los fundadores William Hewlett y David Packard en la década de 1930, que hizo que HP fuera reconocida por sus prácticas de recursos humanos. La filosofía de HP Way crea un ambiente interno apropiado, de motivación y estímulo. Esas son las principales condiciones para que las personas hagan un excelente trabajo y los resultados aparezcan. Hay una regla que todo novato aprende cuando empieza a trabajar en HP: allí no existe señor, señora o usted. No existen salas cerradas. La informalidad es una norma general y el tratamiento personal sin barreras hace parte de su sistema de valores. La informalidad aproxima a las personas y no quiere decir falta de respeto. Además del tratamiento informal, el HP Way está profundamente relacionado con la ética, la confianza y el respeto a las personas, trabajo en equipo, flexibilidad e innovación.

El HP Way se basa en 4 políticas. Primera: Hp no discrimina a las personas por sexo, raza, edad o religión. La empresa quiere un ambiente de trabajo con la mayor diversidad posible. Segundo: En HP no se dimite a nadie sin tener la oportunidad de mejorar su desempeño. Todas las dimisiones necesitan tener el aval de más de una persona. Tercera: HP no distingue a las personas por el cargo que ocupan. Cuarta: En HP la ética es un valor no negociable. Su quiebra es la única falta grave que presupone la dimisión sumaria. Los valores y principios de HP son sus más fuertes atractivos para los empleados. La propuesta de HP es establecer una relación duradera con sus empleados que montan planes de carrera y cuidan del propio desarrollo personal. Cualquier empleado puede postularse online a otras funciones y cambiar de área en caso de que sea importante para su crecimiento profesional, sin ser impedido por el jefe. Los empleados pasan por evaluaciones y retroalimentación frecuentes, en la cuales reciben una clasificación de desempeño basada en la comparación con otros compañeros que ocupan el mismo cargo. Quien alcanza el nivel 5 gana más en la remuneración variable y recibe acciones de la empresa. Quien se estaciona en el nivel 1 recibe una advertencia y tiene 3 meses para mejorar.



¿Dimisión sumaria? Únicamente por fallas de conducta. Nunca encontré tantas oportunidades de crecimiento, dijo el presidente.

La subsidiaria brasileña está contribuyendo para perfeccionar el HP Way exportando algunas de sus prácticas de RH. Además de los beneficios que la mayoría de las empresas ofrece, como asistencia médica y seguro de vida, el personal de HP en Brasil tiene derecho a un presupuesto mensual equivalente al 5% del salario. El valor puede ser utilizado para reembolsar gastos con educación, guardería, salud o alimentación o acumulado para situaciones de emergencia. "Se trata de una forma de respetar las diferentes necesidades de las personas. Y el respeto es uno de nuestros principales valores, dijo el presidente. Mi papel, y el de todos los principales ejecutivos de la empresa, es construir el mejor lugar para trabajar"

## **II. PREGUNTAS REFLEXIVAS**

- 2.1. ¿Cómo caracterizaría usted el estilo de Administración que existe en HP?
- 2.2. ¿En cuál de los sistemas de Administración de Likert colocaría a HP?
- 2.3. ¿Cómo podría describir el HP way?
- 2.4. ¿Hasta qué punto la teoría conductista influye en el HP way?
- 2.5. ¿Por qué el HP pretende ser una empresa ágil y experta?
- 2.6. ¿Es útil la Teoría del Comportamiento y la Teoría del Desarrollo Organizacional en este caso? ¿Por qué?

## **III. CONCLUSIONES**

### **Referencias bibliográficas consultadas y/o enlaces recomendados**

- **CHIAVENATO Idalberto.** *Introducción a la Teoría General de la Administración.* 8ª ed. México: McGraw Hill, 2014. 562 p. ISBN 9786071509802. Código de biblioteca: 658/CH44.



## **TERCERA UNIDAD**

### **Enfoque Sistémico, Contingencial y nuevos enfoques de la Administración**





4. ¿Qué hechos importantes sucedían en el mundo cuando esta teoría se desarrollaba?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
5. ¿Cómo se podrían aplicar los fundamentos de esta teoría en alguna empresa?

**Bloque B: Teoría de Sistemas**

1. ¿Cómo defina a la teoría de sistemas?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
2. ¿Qué investigadores participaron para el desarrollo de esta teoría y quien fue su precursor más importante?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
3. ¿Cuáles son las características de las organizaciones como sistemas abiertos?







## GUÍA DE PRÁCTICA N° 7:

### Enfoque sistémico de la administración

Sección : .....

Docente :

Apellidos : .....

Nombres : .....

Fecha : ...../...../2017 Duración: .....

Tipo de Práctica: Individual ( ) Grupal ( X )

---

**INSTRUCCIONES:** Lea con detenimiento y realice las actividades indicadas.

---

#### 1. PROPÓSITO:

Identificar los fundamentos del enfoque sistémico de la administración.

#### 2. PROCEDIMIENTO:

- Lea la información indicada en la Guía de lectura N°7.
- Puede complementar su información con otras lecturas, en caso de hacerlo indicar las referencias bibliográficas o citar el link de dónde obtuvo la información. Se recomienda consultar fuentes confiables.
- Elabore un resumen de la información analizada en relación a las preguntas del Bloque A y B de la Guía de lectura N°7.

#### 3. ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS

- Prepare un tríptico que debe ser compartido con todos los compañeros de clase.
- Cada tríptico debe contener en la última parte el espacio para dar respuesta a la siguiente pregunta: ¿le parece importante haber conocido estos temas? ¿Por qué?
- Adicionalmente debe buscar información de una empresa nacional o internacional que aplique los fundamentos del enfoque sistémico, pueden ubicar una empresa que aplique ambas teorías o si prefieren empresas diferentes y presentar un escrito corto que se titule: *¿Cómo utilizan los gerentes actuales de la empresa xxx la teoría matemática o la teoría de sistemas?*



## GUÍA DE LECTURA N°8

### Tema: Enfoque Contingencial de la Administración

Sección : .....  
Docente : .....  
Unidad : III                      Semana: 9

Apellidos : .....  
Nombres : .....  
Fecha : ...../...../2017  
Duración : .....

---

INSTRUCCIONES: Lea con detenimiento y responda las preguntas.

---

#### I. Indicaciones PROPÓSITO

Describir los fundamentos del enfoque contingencial de la administración.

#### II. PRESENTACIÓN DEL TEXTO/LECTURA

1. Lea el capítulo 18: "Teoría Situacional de la Administración" del libro Introducción a la Teoría General de la Administración (8a Ed.) de CHIAVENATO Idalberto (2014). Pueden ubicar este libro en la biblioteca de la Universidad Continental con código. 658/CH44
2. Luego de leer el capítulo analice y dé respuesta a cada pregunta.

#### III. ACTIVIDADES/PREGUNTAS

1. ¿Cómo defina a la teoría Situacional de la administración?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
2. ¿Qué investigadores participaron para el desarrollo de esta teoría y quien fue su precursor más importante?





## GUÍA DE PRÁCTICA N° 8:

### Enfoque contingencial de la administración

Sección : .....

Docente :

Apellidos : .....

Nombres : .....

Fecha : ...../...../2017 Duración: .....

Tipo de Práctica: Individual ( ) Grupal ( X )

---

**INSTRUCCIONES:** Lea con detenimiento y realice las actividades indicadas.

---

#### 1. PROPÓSITO:

Identificar los fundamentos del enfoque contingencial de la administración.

#### 2. PROCEDIMIENTO:

- Lea la información indicada en la Guía de lectura N° 8.
- Puede complementar su información con otras lecturas, en caso de hacerlo indicar las referencias bibliográficas o citar el link de dónde obtuvo la información. Se recomienda consultar fuentes confiables.
- Elabore un resumen de la información analizada en relación a las preguntas de la Guía de lectura N°8.

#### 3. ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS

- Prepare un tríptico que debe ser compartido con todos los compañeros de clase.
- El tríptico debe contener en la última parte la respuesta a la siguiente pregunta: ¿le parece importante haber conocido estos temas? ¿Por qué?
- Adicionalmente debe buscar información de una empresa nacional o internacional que aplique los fundamentos del enfoque contingencial, pueden ubicar una empresa que aplique ambas teorías o si prefieren empresas diferentes y presentar un escrito corto que se titule: *¿Cómo utilizan los gerentes actuales de la empresa xxx la teoría situacional?*



## CASO N° 6: Walmart

Sección : .....  
Docente : .....  
Unidad : III      Semana: 10

Apellidos : .....  
Nombres : .....  
Fecha : ...../...../2017  
Duración : 60 min

---

**INSTRUCCIONES:** Lea con detenimiento el caso presentado luego responda las preguntas reflexivas y complete las conclusiones respectivas.

---

### I. PRESENTACIÓN DEL CASO

¿Usted ha oído hablar de fronteras organizacionales y de sistemas abiertos? Pues bien, WAL MART es una empresa que vende a minoristas con decenas de tiendas suministradas por centros de distribución que dispone de inventarios suficientes para suplir los pedidos de las tiendas en su jurisdicción. Cuando los inventarios de los centros de distribución alcanzan un límite crítico la empresa encomendaba nuevos pedidos a los proveedores. Sin embargo, uno de los mayores problemas del Wal Mart eran los artículos de gran volumen y de pequeño valor unitario que exigían mucho espacio en el almacenaje para tan bajo valor. Wal Mart quería un equilibrio: en inventarios elevados que acarrearán costos financieros y de almacenamiento y en inventarios insuficientes que provocan la caída de las ventas y reclamaciones de los clientes. Por lo tanto, entro en contacto con la Procter & Gamble para cuidar de sus inventarios de pañales desechables Pampers. Como P&G conoce mejor el movimiento de pañales y posee informaciones sobre estándares de consumo y reposición de minoristas en todo el país. Wal Mart pidió que la propia P&G asumiera toda la función de reposición de inventarios. Con eso el proceso rebasó sus fronteras organizacionales que se hicieron interfaces entre empresas. Y se introdujo el reabastecimiento continuo entre fabricante y minorista. La gestión de inventarios fue tan optimizada que los pañales pasan del centro de distribución a las tiendas y de ellas para el consumidor antes que Wal Mart las pague a P&G, lo que se hace con el dinero ya recibido. Los costos de mantenimiento de inventarios de pañales se eliminaron y los inventarios son administrados con más eficacia por el proveedor, mejor calificado para eso. Wal Mart trabaja con menos inventarios, menor necesidad de capital de giro y espacio libre en el centro de distribución.

Por otro lado P&G se hizo un proveedor que adiciona valor al producto que provee por el hecho de ejecutar todo el proceso de gestión de los inventarios. Es proveedor preferencial, con derecho a espacio adicional en las repisas y en las extremidades de los pasillos de las tiendas Wal Mart. P&G gana también por el hecho de administrar su producción y logística con más eficiencia por disponer de información segura sobre la demanda del producto. Los inventarios no se transfieren en grandes lotes e irregularmente a Wal Mart, sino continuamente y en pequeñas cantidades. Otro beneficio para P&G es la minimización de la cantidad de puntos de contacto externo en su proceso de cuentas por cobrar. Normalmente, el proceso de cuentas por cobrar ejecuta la reconciliación de los pagos de los clientes con los pedidos de ellos y de las facturas del propio proveedor, que deben coincidir entre sí. El pedido se genera por P&G y no por Wal Mart. P&G necesita ahora únicamente dos puntos de contacto en sus cuentas por cobrar: la factura y el pago.



## **II. PREGUNTAS REFLEXIVAS**

- 2.1. Wal Mart y P&G están trabajando como sistemas abiertos en íntima conexión con la finalidad de obtener sinergia de esfuerzos. ¿Cómo podría explicar mejor este aspecto?
- 2.2. ¿Cómo explicaría la minimización de la cantidad de puntos de contacto externo en el proceso de cuentas por cobrar? ¿Para qué sirve?
- 2.3. Finalmente. ¿Cuál es la función de las fronteras organizacionales? ¿Defender, limitar o Integrar?
- 2.4. ¿Cómo se puede establecer entrelazamiento con otras empresas para mejorar el desempeño de la organización?
- 2.5. ¿Cómo el caso de Wal Mart podría estar relacionado con la Teoría de sistemas?

## **III. CONCLUSIONES**

### **Referencias bibliográficas consultadas y/o enlaces recomendados**

- **CHIAVENATO Idalberto.** *Introducción a la Teoría General de la Administración.* 8ª ed. México: McGraw Hill, 2014. 562 p. ISBN 9786071509802. Código de biblioteca: 658/CH44.



## GUÍA DE LECTURA N°9

### Tema: Nuevos Enfoques de la Administración

Sección : .....  
Docente : .....  
Unidad : III      Semana: 10 - 11

Apellidos : .....  
Nombres : .....  
Fecha : ...../...../2017  
Duración : .....

---

INSTRUCCIONES: Lea con detenimiento y responda las preguntas.

---

#### I. PROPÓSITO:

Describir los nuevos enfoques de la administración.

#### II. PRESENTACIÓN DEL TEXTO/LECTURA

1. Lea el capítulo 19: "¿Hacia dónde se dirige la TGA?" del libro Introducción a la Teoría General de la Administración (8a Ed.) de CHIAVENATO Idalberto (2014). Pueden ubicar este libro en la biblioteca de la Universidad Continental con código. 658/CH44
2. Luego de leer el capítulo analice y dé respuesta a cada pregunta.

#### III. ACTIVIDADES/PREGUNTAS

1. ¿En qué consiste la era de la información: cambio e incertidumbre?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
2. ¿En qué consiste la mejora continua?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
3. ¿En qué consiste la calidad total?



4. ¿En qué consiste la reingeniería?

5. ¿En qué consiste el benchmarking?

6. ¿En qué consiste la gestión de proyectos?

7. ¿En qué consiste los equipos de alto desempeño?

#### **Referencias bibliográficas consultadas y/o enlaces recomendados**

- **CHIAVENATO Idalberto.** *Introducción a la Teoría General de la Administración.* 8ª ed. México: McGraw Hill, 2014. 562 p. ISBN 9786071509802. Código de biblioteca: 658/CH44.





## GUÍA DE PRÁCTICA N° 9:

### Nuevos enfoques de la Administración

Sección : .....

Docente :

Apellidos : .....

Nombres : .....

Fecha : ...../...../2017 Duración: .....

Tipo de Práctica: Individual ( ) Grupal ( X )

INSTRUCCIONES: Lea con detenimiento y realice las actividades indicadas.

#### 1. PROPÓSITO:

Al realizar la práctica el estudiante estará en la capacidad de diferenciar las características de los nuevos enfoques de la administración.

#### 2. PROCEDIMIENTO:

- Lea la información indicada en la Guía de lectura N° 9.
- Complementar su información con otras lecturas, indicar las referencias bibliográficas o citar el link de dónde obtuvo la información. Se recomienda consultar fuentes confiables.

#### 3. ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS

- Elabore un cuadro comparativo de todos los nuevos enfoques de la administración.

- Adicionalmente debe buscar información de empresas nacionales o internacionales que apliquen dos enfoques nuevos de la administración.



## GUÍA DE PRÁCTICA N° 10:

### Enfoques de la Administración

Sección : .....

Docente :

Apellidos : .....

Nombres : .....

Fecha : ...../...../2017 Duración: .....

Tipo de Práctica: Individual ( ) Grupal ( X )

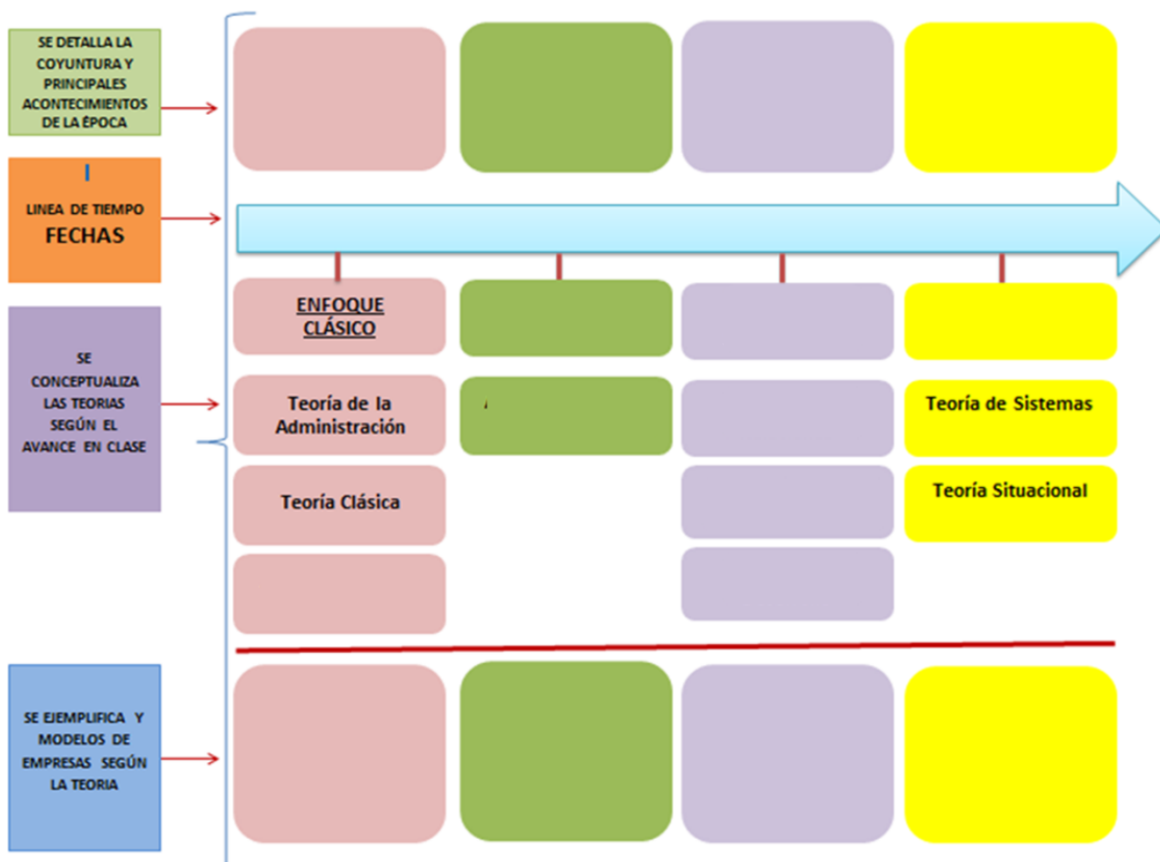
INSTRUCCIONES: Lea con detenimiento y realice las actividades indicadas.

#### 1. PROPÓSITO:

Describir las teorías de los diferentes enfoques de la administración desarrollado en clase.

#### 2. PROCEDIMIENTO:

- a) Los estudiantes en grupo, elaboran una línea de tiempo de todas las teorías realizadas en clase considerando los siguientes aspectos: hechos ocurridos en la época en la que surge o se desarrolla la teoría, fechas aproximadas de inicio de cada teoría, denominación de los enfoques de la administración, detalle de las teorías que integraron cada enfoque y finalmente, un caso empresarial donde se aplique la teoría en mención. Pueden utilizar el siguiente esquema.





## **CUARTA UNIDAD**

### **El Proceso Administrativo en un Entorno Global**





4. ¿Cuáles son los principios de la planeación?

**Referencias bibliográficas consultadas y/o enlaces recomendados**

- **ROBBINS, S. y COULTER, M.** *Administración*. 10ª ed. México: Pearson, 2010. 584 p. ISBN 9786074423884. Código de biblioteca: 658/R71.
- **MUNCH Lourdes.** *Administración: Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. 2ª ed. México: Pearson, 2014. 322p. ISBN 9786073227001. Código de biblioteca 658/M93.





## GUÍA DE LECTURA N°12 Tema: Dirección

Sección : .....  
Docente : .....  
Unidad : IV                      Semana: 13

Apellidos : .....  
Nombres : .....  
Fecha : ...../...../2017  
Duración : .....

---

INSTRUCCIONES: Lea con detenimiento y responda las preguntas.

---

### I. PROPÓSITO:

Describir los fundamentos de la dirección como elemento del proceso administrativo.

### II. PRESENTACIÓN DEL TEXTO/LECTURA

1. Lea los capítulos 14: "Los gerentes y la Comunicación" y 15: "Cómo motivar a los empleados" del libro Administración (10a Ed.) de ROBBINS, S. y COULTER, M. (2010). Pueden ubicar este libro en la biblioteca de la Universidad Continental con código. 658/R71.
2. Lea el capítulo 6: "Dirección y Liderazgo" del libro Administración (2ª Ed.) de Munch, L. (2014), pueden ubicar este libro en la biblioteca de la Universidad Continental con código. 658/M93
3. Luego de leer ambos capítulos analice y dé respuesta a cada pregunta.

### III. ACTIVIDADES/PREGUNTAS

1. ¿Qué es la dirección?
2. ¿Cuáles son los componentes de la dirección? Explique
3. ¿Cuáles son los principios de la dirección?

### Referencias bibliográficas consultadas y/o enlaces recomendados

- **ROBBINS, S. y COULTER, M.** *Administración*. 10ª ed. México: Pearson, 2010. 584 p. ISBN 9786074423884. Código de biblioteca: 658/R71.
- **MUNCH Lourdes.** *Administración: Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. 2ª ed. México: Pearson, 2014. 322p. ISBN 9786073227001. Código de biblioteca 658/M93.



## GUÍA DE LECTURA N°13 Tema: Control

Sección : .....  
Docente : .....  
Unidad : IV                      Semana: 14

Apellidos : .....  
Nombres : .....  
Fecha : ...../...../2017  
Duración : .....

---

INSTRUCCIONES: Lea con detenimiento y responda las preguntas.

---

### I. PROPÓSITO:

Describir los fundamentos del control como parte del proceso administrativo.

### II. PRESENTACIÓN DEL TEXTO/LECTURA

1. Lea el capítulo 17: "Introducción al control" del libro Administración (10a Ed.) de ROBBINS, S. y COULTER, M. (2010). Pueden ubicar este libro en la biblioteca de la Universidad Continental con código. 658/R71.
2. Lea el capítulo 7: "Evaluación y Control" del libro Administración (2ª Ed.) de Munch, L. (2014), pueden ubicar este libro en la biblioteca de la Universidad Continental con código. 658/M93
3. Luego de leer ambos capítulos analice y dé respuesta a cada pregunta.

### III. ACTIVIDADES/PREGUNTAS

1. ¿Qué es el control?
2. ¿Cuáles son los elementos del control? Explique
3. ¿Cuáles son los principios del control?

### Referencias bibliográficas consultadas y/o enlaces recomendados

- **ROBBINS, S. y COULTER, M.** *Administración*. 10ª ed. México: Pearson, 2010. 584 p. ISBN 9786074423884. Código de biblioteca: 658/R71.
- **MUNCH Lourdes.** *Administración: Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. 2ª ed. México: Pearson, 2014. 322p. ISBN 9786073227001. Código de biblioteca 658/M93.





## CASO N° 7: ALICORP

Sección : .....  
Docente : .....  
Unidad : IV      Semana: 14

Apellidos : .....  
Nombres : .....  
Fecha : ...../...../2017  
Duración : 60 min

---

**INSTRUCCIONES:** Lea con detenimiento el caso presentado luego responda las preguntas reflexivas y complete las conclusiones respectivas.

---

### I. PRESENTACIÓN DEL CASO

La historia de Alicorp se inicia cuando en 1971 el Grupo Romero adquiere Anderson Clayton & Company, que producía aceites y grasas comestibles. Ese mismo año se llamó Compañía Industrial Perú Pacífico S. A. (CIPPSA). En 1993, 22 años después, se fusionó con Calixto Romero S. A. y Oleaginosas Pisco S. A., otras empresas del Grupo Romero dedicadas a producir aceites, grasas comestibles y jabón de lavar.

En 1995 adquirió La Fabril S. A., compañía dedicada a elaborar y comercializar aceites y grasas comestibles, jabón de lavar, harina, fideos y galletas; y luego absorbieron al Consorcio Distribuidor S. A., empresa fundada en 1976 por el Grupo Romero dedicada a la comercialización de productos de consumo masivo nacionales e importados en todo el país. También cambiaron de nombre: de CIPPSA pasaron a ser Consorcio de Alimentos Fabril Pacífico.

En 1996, adquirieron Nicolini y Molinera del Perú, empresas de elaboración y comercialización de harinas, fideos, alimentos balanceados y cereales. En 1997 Un año más tarde cambiaron de nombre, ya eran Alicorp S. A. A.

En 1999, el 3 de mayo empezó a operar el Centro de Distribución Central en el Predio Central (CDC). El CDC consolidó la operación de cinco almacenes que se manejaban de forma independiente.

El 2004 absorbieron Alimentum S. A., dedicada a la industrialización, comercialización y distribución de helados Lamborghini. El 2005 adquirieron las marcas de jabón Marsella y los detergentes Opal y Amigo. También iniciaron operaciones en Ecuador, donde empezaron a vender los productos que fabricaban en el Perú.

El 2006 consiguieron el 100% de las acciones de Molinera Inca S. A., con la que ampliaron su capacidad de ofrecer harina industrial. El 2006 consiguieron el 100% de las acciones de la Molinera Inca S. A., con la que ampliaron su capacidad de ofrecer harina industrial.

El 2007 empezó su proceso de internacionalización en Ecuador, adquiriendo Eskimo, una productora y distribuidora de helados.

El 2008 adquirió The Value Brand Company en Argentina, una de las empresas más importantes de productos para el cuidado personal y del hogar. Ese mismo año, en Colombia adquirió Propersa, que produce y distribuye productos de cuidado personal. El 2010 Adquirió Sanford en Argentina, que entre otros productos tiene la tradicional galleta Okebon.

El 2011 también en Argentina, adquirimos Italo Manera, empresa de queques y pastas.

El 2012 adquirió la chilena Salmofood, una empresa que produce y distribuye alimento balanceado para peces. También adquirió en el Perú, a UCISA, dedicada a la elaboración de aceites y derivados grasos; Incalsa, orientada principalmente al segmento food service de salsas; e Industrias TEAL, que entre otros productos de consumo masivo tiene a la marca Sayón

El 2013 adquirió Pastificio Santa Amália, la compañía de bienes de consumo más grande de Minas Gerais, en Brasil.

El 2014 adquirió Global Alimentos, la empresa líder en el mercado de cereales del Perú, más conocida por su marca Ángel.



Conocimos la historia de ALICORP ahora veamos cuál es su visión, misión y valores:

## Nuestra Visión, Misión y Valores



“Se trata de trascender como empresa, de dejar una huella positiva, de trabajar por un propósito mayor. En Alicorp **hacemos las cosas para generar un bien.**”

” Alfredo Pérez Gubbins  
CEO Alicorp

### Nuestra **visión**

Hacia el **2021** vamos a **triplicar el valor** de la compañía.

Nuestra visión nos permitirá alcanzar un crecimiento sostenido, para nosotros y con quienes trabajamos. De esta manera vamos a triplicar el valor de la compañía.

### Nuestra **misión**

Creamos **marcas líderes** que **transforman mercados** generando **experiencias extraordinarias** en nuestros consumidores. Estamos en constante **movimiento**, buscando **innovar** para generar **valor y bienestar** en la sociedad.

¿Qué cosa buscamos en Alicorp? Queremos hacer un bien. Eso significa darles a nuestros consumidores la posibilidad de mejorar su calidad de vida y la de su familia con nuestras marcas. Compartir con la sociedad y el país nuestro desarrollo, apostando por la sostenibilidad de nuestra operación y por iniciativas que incentiven el desarrollo de las localidades donde estamos.

### Nuestros **valores**

#### Líderamos con pasión

Somos líderes apasionados en todo lo que hacemos. Somos personas emprendedoras, con espíritu ganador y coraje, lo que nos moviliza a innovar y transformar mercados.

#### Estamos Conectados

Sentimos los objetivos de la organización como propios y los cumplimos con altos estándares de excelencia y responsabilidad. Trabajamos siempre como un equipo y nos desafiamos al máximo sabiendo que con nuestro trabajo contribuimos a generar valor y bienestar para las personas.

#### Actuamos con **agilidad** y **flexibilidad**

Somos un equipo ágil y flexible, sabemos tomar riesgos, aprendemos de nuestros errores y celebramos nuestros éxitos con humildad.

#### Confiamos

Vivimos en un ambiente en el cual las personas se sienten seguras de expresar lo que piensan. Confiamos genuinamente en nuestra gente y su talento, y los empoderamos para la mejor toma de decisiones.

#### Respetamos

Somos íntegros y honestos. Respetamos a nuestra gente, clientes, consumidores, medio ambiente y la comunidad en la que vivimos. Acogemos diferentes puntos de vista y nos comunicamos de manera clara.

## Estrategia de la empresa



Considerando su visión al 2021, que es: “triplicar el valor de la compañía” están orientados a lograr metas a través de una estrategia de crecimiento orgánico e inorgánico a largo plazo. Sus principales metas son:



### Directrices Estratégicas

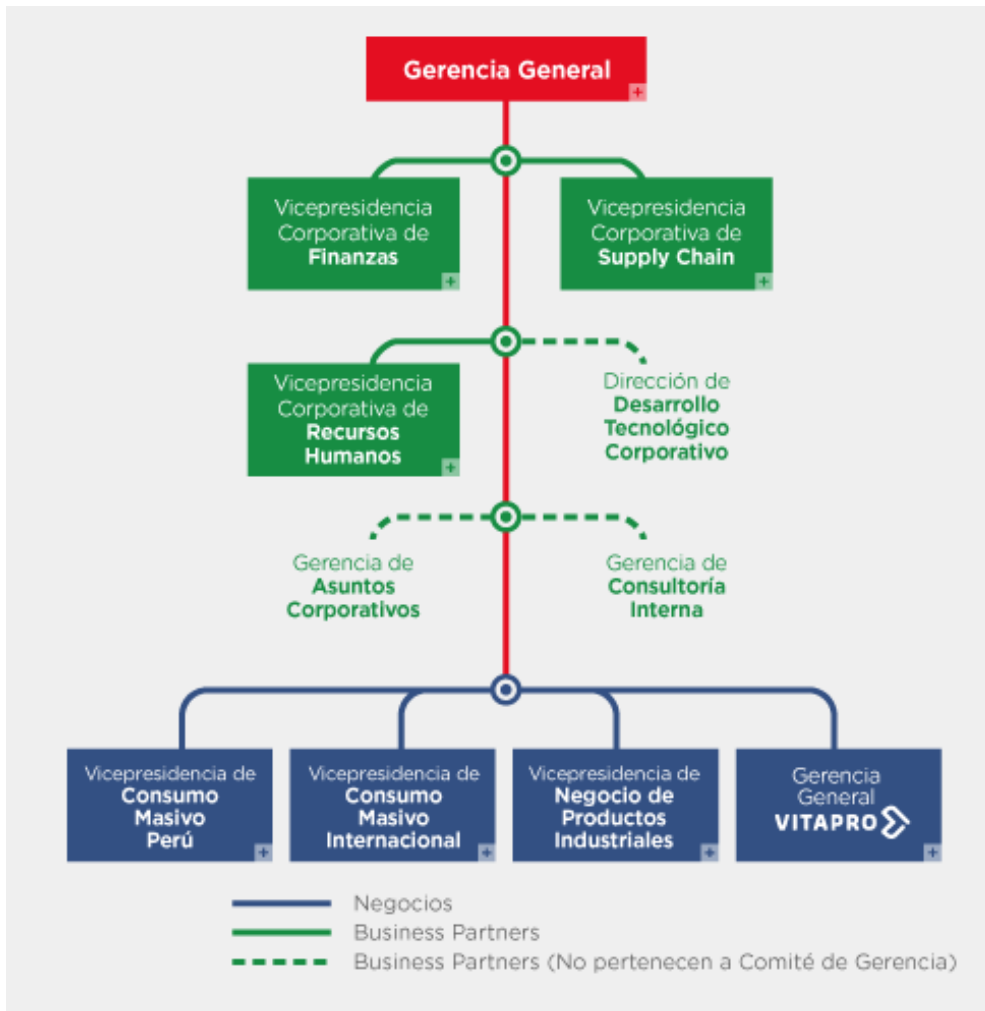
Siendo conscientes de que el largo plazo se construye a través del corto y mediano plazo, ALICORP tiene directrices estratégicas corporativas que los guiará durante los próximos años, hasta el 2017:





### Equipo Directivo Corporativo:

ALICORP se apunta a liderar cada mercado en el que participa. Por ello su estructura corporativa se enfoca en desarrollar al máximo sus tres negocios: Consumo Masivo, Nutrición Animal y el Negocio de Productos Industriales, en Latinoamérica con el soporte de áreas que funcionan como Business Partners.



### Datos Adicionales:

En abril del 2015 la empresa de consumo masivo más grande del país tuvo malos resultados el último año. Hay que recordar que el 2014 fue un año difícil para este sector en general, impactado por la desaceleración de la economía local. Sin embargo, en el caso de ALICORP las pérdidas no estuvieron únicamente relacionadas con menores ingresos, sino que fueron pérdidas financieras. Así, pese a registrar un aumento de sus ingresos en 8% durante ese año y un incremento de 36% interanual respecto a su flujo de caja operativo -igual a S/.389 millones- las utilidades netas de la compañía se desplomaron en 96,3% a S/.12 millones, desde los S/.331 millones que reportó en el 2013.

Efectivamente, el ahora ex vicepresidente corporativo de Finanzas de Alicorp, Diego Rosado, explicó al Diario **El Comercio** en marzo del 2014 que parte de los malos resultados de ese año fueron producidos por pérdidas generadas porque utilizaron collares muy amplios en sus coberturas de derivados e hicieron puts de venta, lo cual les jugó en contra debido a la caída de los precios de los commodities agrícolas hacia fin de año.

Si bien **ALICORP** anunció que tomaría medidas para mejorar sus resultados, los cuales se enfocarían en mejorar los márgenes operativos, reducir el nivel de capital de



trabajo, la exposición a la volatilidad del tipo de cambio y los niveles de apalancamiento de la compañía, además de utilizar coberturas de derivados más simples, la ejecución de estas estaría ahora en manos de Alfredo Pérez Gubbins. El Gerente Paolo Sacchi, sale de Alicorp pero no dejó el grupo fundado por Dionisio Romero Seminario, pues ocuparía el puesto que dejó Pérez Gubbins, es decir, CEO de Corporación Grupo Romero.

## **II. CONSIGNAS O PREGUNTAS REFLEXIVAS**

- 2.1. ¿Cuál es la actividad de la empresa en estudio?
- 2.2. ¿Qué aspectos identificas que se asocien a la planeación? ¿por qué?
- 2.3. ¿Qué aspectos identificas que se asocien a la organización? ¿por qué?
- 2.4. ¿Qué aspectos identificas que se asocien a la dirección? ¿por qué?
- 2.5. ¿Qué aspectos identificas que se asocien al control? ¿por qué?

## **III. CONCLUSIONES**

### **Referencias bibliográficas consultadas y/o enlaces recomendados**

- **MUNCH Lourdes.** *Administración: Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo.* 2ª ed. México: Pearson, 2014. 322p. ISBN 9786073227001. Código de biblioteca 658/M93.
- **ROBBINS, S. y COULTER, M.** *Administración.* 10ª ed. México: Pearson, 2010. 584 p. ISBN 9786074423884. Código de biblioteca: 658/R71.
- **Página** Web de Alicorp. [en línea]. [Consulta: 18 de febrero de 2017]. Disponible en web: <http://www.grupoalicorp.com/alicorp-paises/nosotros/vmv.html>



## GUÍA DE PRÁCTICA N° 11: PROCESO ADMINISTRATIVO

Sección : .....

Docente :

Apellidos : .....

Nombres : .....

Fecha : ...../...../2017 Duración: .....

Tipo de Práctica: Individual ( ) Grupal ( X )

**INSTRUCCIONES:** Lea con detenimiento y realice las actividades indicadas.

### 1. PROPÓSITO:

Identificar las etapas del proceso administrativo.

### 2. PROCEDIMIENTO:

- a) Los estudiantes en grupo, imaginan que poseen una empresa que ya tiene cinco años de existencia y que ha tenido buenos resultados financieros, deben describir cómo se desarrolla cada etapa del proceso administrativo en la empresa debido a que es una experiencia empresarial exitosa.
- b) La información mínima que se requiere de su descripción se detalla en la siguiente estructura:

ESTRUCTURA
1. Nombre de la Empresa:
2. Propietarios
3. Historia
4. Gerente General
5. Proceso Administrativo:
5.1. Planificación
5.2. Organización
5.3. Dirección
5.4. Control
6. Conclusiones



## GUÍA DE LECTURA N°14 Tema: Administración en un Entorno Global

Sección : .....  
Docente : .....  
Unidad : IV                      Semana: 15

Apellidos : .....  
Nombres : .....  
Fecha : ...../...../2017  
Duración : .....

---

INSTRUCCIONES: Lea con detenimiento y responda las preguntas.

---

### I. PROPÓSITO:

Describir la administración en un entorno global

### II. PRESENTACIÓN DEL TEXTO/LECTURA

1. Lea el capítulo 4: "La administración en un entorno global" del libro Administración (10a Ed.) de ROBBINS, S. y COULTER, M. (2010). Pueden ubicar este libro en la biblioteca de la Universidad Continental con código. 658/R71.
2. Luego de leer analice y dé respuesta a cada pregunta.

### III. ACTIVIDADES/PREGUNTAS

1. ¿Qué es la globalización y cuáles son sus ventajas?
2. ¿Cómo hacer negocios de manera global? Explique
3. ¿Qué criterios se debe tener para administrar en un entorno global?

### Referencias bibliográficas consultadas y/o enlaces recomendados

- **ROBBINS, S. y COULTER, M.** *Administración*. 10ª ed. México: Pearson, 2010. 584 p. ISBN 9786074423884. Código de biblioteca: 658/R71.
- **MUNCH Lourdes.** *Administración: Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. 2ª ed. México: Pearson, 2014. 322p. ISBN 9786073227001. Código de biblioteca 658/M93.



## CASO N° 8: Empresas peruanas que se atrevieron a ir al exterior

Sección : .....  
Docente : .....  
Unidad : IV      Semana: 16

Apellidos : .....  
Nombres : .....  
Fecha : ...../...../2017  
Duración : 60 min

**INSTRUCCIONES:** Lea con detenimiento el caso presentado luego responda las preguntas reflexivas y complete las conclusiones respectivas.

### I. PRESENTACIÓN DEL CASO

Muchas veces las empresas optan por salir de su país de origen porque sienten que han alcanzado el techo de crecimiento en el mercado local, por jugadas estratégicas o simplemente porque se les presentó la oportunidad.

Las más cautelosas primero comienzan con exportaciones para tantear el mercado, mientras que las más arriesgadas o van con plantas propias (y comienzan desde cero) o compran firmas locales. Esta es una breve lista de las principales transnacionales peruanas de consumo masivo.

#### 1. YANBAL-BELCORP

Las empresas de los hermanos Belmont Anderson fueron las primeras firmas peruanas que se atrevieron a cruzar la frontera. En 1977, Yanbal (de Fernando Belmont) llevó su modelo de negocio a Ecuador, diez años después de haber comenzado con la venta directa en el Perú y un año después de Estados Unidos. En 1979 harían lo propio en Colombia y Bolivia. En 1982 se sumó México. A inicios de este siglo, la compañía de belleza continuó con sus planes de expansión al abrir operaciones en España, Italia, Guatemala y Venezuela. Actualmente, Yanbal tiene plantas en Ecuador, Perú y Colombia. Por su parte, Belcorp, de Eduardo Belmont, ha sido la empresa peruana de cosmética que ha tenido mayor alcance internacional: está presente en 15 países. En 1985 emprendió sus planes de expansión con la puesta en marcha de su operación colombiana. Desde ese momento hasta fines del siglo pasado se sumaron a su cartera Chile, México y Venezuela. Entre el 2000 y el 2011, Belcorp ingresó a Estados Unidos, Panamá, Guatemala, El Salvador, Costa Rica, República Dominicana, Puerto Rico, Ecuador, Bolivia, Argentina (donde se retiraron a inicios de año) y Brasil. Este país fue su última incursión en 2011. La firma tiene plantas en algunos de estos países como en Colombia y Ecuador. En el 2013 se anunció la construcción de una fábrica en México. Actualmente la compañía de Eduardo Belmont tiene la meta de ser la compañía número uno de cosmética en la región para el 2020, una meta ambiciosa considerando que tienen el 6% del mercado.

#### 2. AJE-INDUSTRIAS SAN MIGUEL

"El mundo es tuyo, tienes que tomarlo", dijo Ángel Añaños, presidente del directorio de Aje, en una entrevista. Y esto puede resumir la filosofía de la familia ayacuchana. Tanto los Añaños Jerí (dueños de Aje) como los Añaños Alcázar (de Industrias San Miguel) aprovecharon la oportunidad que se les presentaba en otros mercados de la región para salir. Ambas empresas han puesto la mira en países emergentes y de óptimo clima para las bebidas para ingresar con plantas propias y, en algunos casos, con exportaciones. Aje fue la primera en salir. Con Kola Real (hoy KR) llegó en 1999 a Venezuela. Un año después desembarcaría en Ecuador. En el 2002 apostarían a uno de los mercados de bebidas más grandes: México. Desde este punto hacia adelante, su caballo de batalla para las exportaciones sería Big. Actualmente, Aje está presente en más de 20 países de América y Asia. En la lista están Brasil, India, Indonesia, Estados Unidos, Panamá, Guatemala y Bolivia. En este último país la firma apertura una planta





este año. Con esta serían 24 fábricas que la compañía tiene. La salida de ISM fue un poco más reciente. En 2002 inician sus exportaciones a Chile. Tres años después, ingresarían a República Dominicana con una planta propia. La empresa de los Añaños Alcázar tiene a la fecha operaciones en Estados Unidos, Haití, Curazao, Bolivia y Brasil (donde instalaron su cuarta planta en el 2012).

### **3. ALICORP**

A diferencia de las empresas mencionadas anteriormente, Alicorp optó por crecer internacionalmente a través de compras de empresas que se ajustaran a sus negocios y así tener de antemano el 'know how' del mercado local. La expansión de la firma del Grupo Romero comenzó en el 2007 con la compra de la empresa de helados Eskimo en Ecuador. Un año después, adquirieron TvB de Argentina y Propersa de Colombia. En el 2010 se hicieron de Okebon y el Grupo Ítalo Macera de Argentina. A Chile entraron en el 2012 con la compra de la empresa de nutrición animal Salmofood. Su última compra fuera fue en Brasil cuando adquirieron Pastificio Santa Amalia (PSA) en el 2013. Cabe señalar que para la adquisición de Salmofood y PSA, Alicorp desembolsó US\$158 millones.

### **4. INTRADEVCO**

Esta empresa peruana inició sus actividades como la productora en el Perú de los productos de limpieza para el hogar de SC Johnson & Son, pero -con el paso del tiempo- se ha convertido en uno de los jugadores importantes del mercado de cuidado personal y del hogar a través de sus marcas propias como Sapolio. A finales del 2006, la firma dirigida por Rafael Arosemena adquirió la empresa chilena Klenzo. El siguiente paso sería la uruguaya Atlantis y la ecuatoriana Terratop, ambas en el 2010. Actualmente, la compañía está presente en 27 países como Estados Unidos, Argentina, Panamá, Colombia y República Dominicana. Estos dos últimos países fueron sumados recientemente. Gran parte de su presencia internacional es a través de exportaciones, las cuales vienen creciendo 25% al año. Intradevco tiene dos sucursales (Chile y Uruguay).

### **5. GLORIA**

A partir del 2000, la firma de la familia Rodríguez inició su proceso de expansión internacional y actualmente abastece a 39 países. En cuanto alimentos, el Grupo Gloria tiene empresas en Puerto Rico (Suiza Dairy y Suiza Fruit), Bolivia (Pil Andina), Argentina (Compañía Regional de Lácteos), Colombia (Algarra) y Ecuador (Lechera Andina).

A inicios de este año adquirió las colombianas Incolácteos, Lechesan y Conservas California, así como los activos de Erwis Asociados y Enfriadora Vallenata por aproximadamente US\$86 millones.

## **II. CONSIGNAS O PREGUNTAS REFLEXIVAS**

- 2.1. ¿La globalización habrá permitido que estas empresas internacionalicen sus operaciones? ¿por qué?
- 2.2. ¿Qué factores consideran que cada empresa tuvo para decidir por algún país en especial? ¿por qué?
- 2.3. ¿Qué estrategias aplicaron las empresas para tener éxito en los mercados internacionales? ¿por qué?

## **III. CONCLUSIONES**



**Referencias bibliográficas consultadas y/o enlaces recomendados**

- **ROBBINS, S. y COULTER, M.** *Administración*. 10ª ed. México: Pearson, 2010. 584 p. ISBN 9786074423884. Código de biblioteca: 658/R71.
- **Página** Web de Alicorp. [en línea]. [Consulta: 18 de febrero de 2017]. Disponible en web: <http://www.grupoalicorp.com/alicorp-paises/nosotros/vmv.html>
- **Página** Web de Intradevco. [en línea]. [Consulta: 18 de febrero de 2017]. Disponible en web: <http://www.intradevco.com/>
- **Página** Web de Yanbal. [en línea]. [Consulta: 18 de febrero de 2017]. Disponible en web: <http://www.yanbal.com/peru>
- **Página** Web de Belcorp. [en línea]. [Consulta: 18 de febrero de 2017]. Disponible en web: <https://www.belcorp.biz/>
- **Página** Web de Ajegroup. [en línea]. [Consulta: 18 de febrero de 2017]. Disponible en web: <https://www.ajegroup.com/es/>
- **Página** Web de Grupo Gloria. [en línea]. [Consulta: 18 de febrero de 2017]. Disponible en web: <http://www.grupogloria.com/>



## GUÍA DE PRÁCTICA N° 12:

### Administración en un Entorno Global

Sección : .....

Docente :

Apellidos : .....

Nombres : .....

Fecha : ...../...../2017 Duración: .....

Tipo de Práctica: Individual ( ) Grupal ( X )

---

**INSTRUCCIONES:** Lea con detenimiento y realice las actividades indicadas.

---

#### 1. PROPÓSITO:

Interpretar las acciones de empresas nacionales o internacionales que realizan actividades en un entorno global.

#### 2. PROCEDIMIENTO:

Los estudiantes en grupo, identifican una empresa nacional o internacional que realiza actividades en diferentes países del mundo y describen sus actividades. La estructura de este trabajo debe tener como mínimo lo siguiente:

#### ESTRUCTURA

- a. Nombre de La empresa:
- b. Actividad:
- c. Presencia en países como:
- d. Historia de la empresa
- e. Cómo realizan sus actividades internacionalmente
- f. Conclusiones