



.//05

Introducción a las Tecnologías de Gestión_

Proceso productivo



ISBN 978-950-532-330-2



Introducción a las tecnologías de gestión : proceso productivo 5 / Roberto César Guidek ... [et al.] ; contribuciones de Santiago Alfonso ... [et al.] ; coordinación general de María Eugenia Suárez ... [et al.] ; ilustrado por Alexis Lastra ... [et al.]. - 1a ed. - San Martín : Instituto Nacional de Tecnología Industrial - INTI, 2017.

Libro digital, PDF

Archivo Digital: descarga y online
ISBN 978-950-532-330-2

1. Tecnología. 2. Proceso Productivo. 3. Gestión. I. Guidek, Roberto César II. Alfonso, Santiago, colab. III. María Eugenia Suárez, , coord. IV. Lastra, Alexis, ilus.

CDD 330

Dedicatoria_

La Red de Tecnologías de Gestión del INTI cumple once años de trabajo y crecimiento continuo.

El desarrollo del presente Manual ha sido posible gracias al apoyo constante de la Agencia de Cooperación Internacional de Japón y es el resultado de muchos años y de muchas personas que comparten la pasión por el desafío de la mejora continua.

Dedicado a todos los que día a día construyen una industria más eficiente y colaborativa, a los que se esfuerzan por superarse, a los que piensan siempre en las condiciones de trabajo de la gente, a los que comparten sus conocimientos, a los que entienden el valor de la confianza, a los que se sienten parte de un equipo, a los que no dejan de intentar y a los emprendedores que impulsan sus ideas, y que con pasión, construyen un mejor futuro.

Agradecimientos_

- A Marcos Rodríguez, Coordinador de la Red de Tecnologías de Gestión del INTI, por gestar y promover la difusión de las tecnologías de gestión a través de este material.
- A Natalia Vazquez y Magalí Mogensen, de la Red de Tecnologías de Gestión del INTI, por la coordinación y recopilación del contenido y gestión para la impresión del Manual.
- A María Eugenia Suárez, Coordinadora de Cooperación Internacional del INTI, por la gestión para contar con los fondos y por el apoyo en el seguimiento.
- A Laura Owczarczyn, de la Red de Tecnologías de Gestión de INTI por su gestión para el armado de los distintos grupos de trabajo para redactar cada uno de los temas de los Manuales.
- A Guillermo Wyngaard, Alberto López, Iver Pirosanto, Emiliano Martínez, Juan Manuel Rubino, Carolina Araujo, Vanesa Urrutia, Laura Owczarczyn y Hernán Zoff, de la Red de Tecnologías de Gestión del INTI por la revisión, corrección y sugerencias de mejora en cada uno de los capítulos.
- A Luis Baretta, de la Red de Tecnologías de Gestión del INTI, quien ha realizado una gran labor en la revisión de cada uno de los temas de los Manuales, para lograr la versión final.
- A la Agencia de Cooperación Internacional del Japón (JICA) a través de Claudia Shinzato y Juan Carlos Yamamoto, que apoyaron una vez más la realización de este Manual.
- A la Asociación de Becarios de Japón en Argentina (ABJA) que permitieron la difusión del conocimiento adquirido por los becarios ya que muchos de los autores se han formado en Japón.
- A Alexis Lastra, María Alcira Matallana Batista y todo el equipo de AML S.R.L por la colaboración y disposición durante el proceso de diseño e impresión.
- A todos los autores y colaboradores que han participado en la redacción de estos nuevos tomos, por su tiempo y su compromiso para llevar adelante esta tarea.

.///Autores



Roberto Cesar Guidek

Licenciado en Administración
INTI-Misiones

• Santiago Alfonso - Colaborador

Ingeniero Industrial
INTI-Salta

• Juan Pablo Fernández - Colaborador

Ingeniero Industrial
INTI-Petróleo

• Carolina Araujo - Colaboradora

Licenciada en Saneamiento y Protección Ambiental
INTI-Neuquén

• Vanesa Urrutia - Colaboradora

Técnica en Hidrocarburo
IINTI-Neuquén

• Martín Peiran

Contador Público
INTI-Entre Ríos

• Andrés Alaluf - Colaborador

Ingeniero Industrial
INTI - Entre Ríos

• Alberto Manuel López - Colaborador

Ingeniero Industrial
INTI-Mar del Plata

• Hernán Zoff - Colaborador

Contador Público
INTI-Rosario

• Laura Liliana Owczarczyn

Licenciada en Administración de Empresas
INTI-Entre Ríos



• **Natalia Andrea Vazquez - Colaboradora**

Licenciada en Administración

INTI-Gerencia de Proyectos Especiales

• **Laura Liliana Owczarczyn**

Licenciada en Administración de Empresas

INTI-Entre Ríos

• **Emiliano Martinez**

Ingeniero Mecánico

INTI-Mar del Plata

• **Roberto Cesar Guidek**

Licenciado en Administración

INTI-Misiones

• **Natalia Andrea Vazquez - Colaboradora**

Licenciada en Administración

INTI-Gerencia de Proyectos Especiales

• **María Agustina Rubio**

Licenciada en Administración

INTI-Tandil

• **Pamela Cabodevila**

Licenciada en Administración

INTI-Tandil

• **Angelina Schmidt**

Licenciada en Bromatología

INTI Entre Ríos

• **Natalia Andrea Vazquez - Colaboradora**

Licenciada en Administración

INTI-Gerencia de Proyectos Especiales

• **Magalí Belén Mogensen - Colaboradora**

Ingeniera Industrial

INTI-Gerencia de Proyectos Especiales



• TEMA 1

TABLERO DE COMANDO

Tablero de comando	11
• Indicadores de gestión	
• Productividad	
Concepto de Eficacia	12
Concepto de Eficiencia	12
Elemento para definir un indicador - Formulario de indicadores o KPI	13
Elementos a considerar para implementar el tablero	14
• Mapas de Proceso o Mapas Estratégicos	
• Recomendaciones para aplicar un mapa de procesos	
Perspectivas o aspectos a evaluar	17
Cuadro de mando por procesos claves	17
• Como implementar un tablero de comando	
• Paso a paso para implementar un tablero de control	
Ejemplo de aplicación	18
Bibliografía	22

• TEMA 2

FINANZAS

Finanzas	25
Diferencia entre situación económica y situación financiera	25
Objetivos de la gestión financiera	26
Ciclo del Dinero	26
• Informe de gestión contable o financiero interno	
Análisis de Cuentas a través de Índices	28
• Índices de Seguridad / Solvencia	
• Índices de Rentabilidad	
• Índices de Solvencia	
• Índices de Rotación	
Flujo de Fondo / Efectivo	33
Actividades	35
Bibliografía	36

• TEMA 3

DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN PARA PYMES

Dirección y Administración para PyMES	39
Dirección	39
¿Y cuál es la relación de la Organización con la administración?	39
• Administración	
Planificación	40
¿Y qué significa definir objetivos? ¿Qué es un objetivo?	41
Coberturas de la planificación	41
• Visión	



• Misión	
• Objetivos estratégicos	
Organización	42
• Niveles de la organización	
• Estructura de la organización	
• Organigrama	
Dirección	43
• Liderazgo	
• Influencia, autoridad y poder	
• Niveles de la dirección	
Control	44
Características generales de un Sistema de Control de Gestión	
La dirección y la administración en la práctica empresarial	45
• Formulación de un plan de negocio	
• Secciones que incluir un plan de negocios	
• En la práctica	
¿Para qué nos sirve tener información oportuna de la empresa?	47
Información importante a generar desde la administración de la empresa	48
Conclusión	48
Actividades	49
Bibliografía	51

• TEMA 4

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

En el día a día... ¿En qué pensamos	54
¿Y qué hay del mañana?	54
¿Qué es la Estrategia?	54
Planificación estratégica	55
Como realizar una Planificación estratégica	56
¿Qué se debe tener en cuenta para realizar la planificación estratégica?	57
I. Investigación	57
• I.I Análisis de Contexto	
• Modelo de escenario lineal	
• Modelo de escenario múltiples	
• I.II Análisis del sector	
• I.III Análisis de la organización	
II. Diagnóstico	58
III. Desarrollo	58
• III.I Definiciones centrales	
Estrategias	59
• Estrategias genéricas de Porter	
• Liderazgo en costos	
• Diferenciación	
• Enfoque	
Matriz de Crecimiento (Ansoff)	59
¿Cómo determinar los cursos de acción en la PyME?	60



¿Cómo implementar un plan estratégico en una Pyme? _____	60
¿Cómo controlar un plan en una Pyme? _____	62
¿Cómo evaluar la posición actual del negocio de mi empresa y los resultados de mi estrategia actual? _____	62
Actividades _____	64
Bibliografía _____	65

• TEMA 5

RECURSOS HUMANOS

Introducción _____	68
• ¿Por qué son importantes las personas en las organizaciones?	
• ¿Qué es la planificación estratégica de recursos humanos?	
• ¿Qué son las técnicas de recursos humanos?	
• ¿Qué son las relaciones laborales?	
• ¿Qué implica el pilar de comportamiento humano en el trabajo?	
Ciclo de vida de las personas en la empresa _____	69
Planificación de los Recursos Humanos _____	70
• Método de juzgamiento	
• Método matemático	
Inventario de recursos humanos _____	71
• ¿Por qué es importante contar con esta herramienta en una organización?	
Análisis de puestos _____	71
• Descripción de puestos	
• Perfil profesional	
• ¿Cómo implementar análisis de puestos en una organización?	
Reclutamiento _____	72
Selección _____	72
Inducción _____	73
Evaluación de desempeño _____	73
Compensaciones _____	73
Capacitación y desarrollo _____	73
Bibliografía _____	74

Tema
././01


Tablero de Comando_



Tablero de comando

El tablero de comando (también llamado Balanced Scorecard, cuadro de mando integral o CMI, tablero de indicadores, reportes de gestión) es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización.

Según Peter Drucker, sólo tendrán éxito en los próximos años las organizaciones capaces de diagnosticar su salud global, presentando indicadores y su interpretación organizada (Drucker, 1985). El sistema de producción Toyota incorpora el concepto de Indicadores Clave de Desempeño también llamados KPI's (Key Performance Indicators), que permiten el seguimiento y evaluación periódica de las variables clave de la empresa, y la comparación en el tiempo con los correspondientes referentes internos (metas) y externos mediante la comparación con empresas u organizaciones competidoras.

Robert Kaplan y David Norton en 1990 plantean el CMI como un sistema de administración (management system), que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran a evaluar la marcha de una empresa, incluyendo la expectativa del cliente, procesos internos y aprendizaje de los recursos humanos.

A continuación hemos de exponer los elementos de un tablero de comando, características de los mismos, consideraciones para implementar un tablero, cómo implementarlo y un ejemplo sencillo para aplicarlo en una empresa.

Indicadores de gestión:

Los indicadores de gestión son de gran utilidad si se pretende medir el desempeño de un proceso y son el principal componente de un tablero de comando. La medición del desempeño puede ser definida generalmente, como una serie de acciones orientadas a medir, evaluar, ajustar y regular las actividades o procesos en una empresa.

En este ítem vamos a presentar los conceptos claves para medir la eficiencia y productividad de un proceso, realizar actividades de mejora y gestionar con ello la empresa. Los conceptos son:

- Productividad
- Eficiencia/eficacia.
- Formulario de indicadores.

A continuación se expone la explicación teórica de las mediciones para obtener resultados.

Productividad:

La productividad es aquel indicador que surge del cociente entre la producción y los recursos empleados para llevar a cabo la misma. Representa lo bien que se han utilizado los recursos para obtener los resultados.

$$\text{Productividad Global} = \frac{\text{PRODUCCIÓN (U)}}{\text{RECURSOS EMPLEADOS}}$$

$$\text{Productividad Global} = \frac{\text{PRODUCCIÓN (U)}}{\text{MO + MA + TE + EI + IN + SE}} \quad (\text{En } \$)$$

MA - Materiales	EI - Edificios e Instalaciones
MO - Mano de Obra	IN - Información
TE - Tecnología	SE - Servicios (Ej.: Energía)

Figura N° 1: Medición de indicadores de productividad

Generalmente, las unidades que se emplean para calcular la productividad son: la producción en unidades, kilos, litros, etc. y los recursos en valores monetarios. Por tal motivo, la inversa de la productividad para un producto dado representa el costo unitario del mismo.

Por su parte, en el denominador se puede contemplar la suma de todos los recursos productivos involucrados (uniforme en valores monetarios) o sólo un recurso a la vez. En el primer caso, el cálculo corresponde a la productividad global, y si se contempla sólo un recurso, se denomina productividad parcial o específica.

Los recursos que intervienen en la producción se los puede clasificar de la siguiente forma:

- Materiales
- Mano de obra
- Tecnología
- Edificios e instalaciones
- Medios de cambio
- Información
- Servicios

Para el caso de las distintas productividades parciales, las unidades de medida pueden ser específicas a cada recurso involucrado. Por ejemplo, la productividad de mano de obra puede expresarse como unidades por hora hombre (U/HH), la productividad de tecnología como unidades por hora máquina (U/HMáq.), y así sucesivamente para cada uno de los recursos productivos.

Concepto de Eficiencia

La eficiencia es un indicador de gestión productivo que permite analizar la utilización de los recursos. Se puede calcular a través del cociente entre la producción real (aquello que realmente se produjo) y la producción estándar (cantidad que se debía haber producido si se hubiesen utilizado correctamente los recursos), para un determinado lapso de tiempo.

La producción estándar es aquella que se calcula con las técnicas de medición del trabajo. Para que el indicador de eficiencia obtenga un valor razonable, la producción real debe ser lo más cercano posible al valor estándar, siendo justamente las ineficiencias el factor fundamental que provocan los desvíos entre real y estándar.

$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{PRODUCCIÓN REAL}}{\text{PRODUCCIÓN ESTANDAR}}$$

Concepto de Eficacia

La eficacia es la capacidad de lograr los objetivos y metas programadas con los recursos disponibles en un tiempo predeterminado.

// Una definición simple de Eficiencia es cómo lo hago y para Eficacia es qué hago.//

		EFICIENCIA ¿CÓMO LO HAGO?	
EFICACIA ¿QUÉ HAGO?	ALTA	HAGO BIEN LO ADECUADO	Hago mal lo adecuado
	BAJA	Hago bien lo inadecuado	HAGO MAL LO INADECUADO

Figura N° 2: Eficiencia Vs. Eficacia



Elemento para definir un indicador - Formulario de indicadores o KPI_

El formulario de indicadores es un formulario que propone determinados ítems que se pueden tener en cuenta para establecer los indicadores de un proceso. Es sumamente importante para determinar de qué manera se debe definir el indicador que puede ser por área, responsable, o proceso que se incluirá en el tablero de comando. Este formulario busca determinar cómo llamaremos al indicador, el propósito, la frecuencia y cálculo del mismo, además del origen de datos, la presentación del mismo y las observaciones resultantes.

RUBRO	DESARROLLO
INDICE	• Siglas y denominación
PROPÓSITO	• Objetivo de la Medición
CÁLCULO	• Fórmula a utilizar para obtener el Índice
CARACTERÍSTICAS DEL INDICE	• Qué información brinda el índice
FRECUENCIA	• Período de Revisión
ORIGEN DE LOS DATOS	• Área / archivo / sector donde pueden obtenerse los datos necesarios
PRESENTACIÓN	• Períodos que cubre - Gráficos auxiliares
OBSERVACIONES	• Comentarios o consideraciones

Figura N° 3: Formulario de Indicadores

Para saber que indicadores (KPI) incluir en el tablero de comando debemos preguntarnos:

- ¿Qué objetivos queremos lograr en la empresa, área, proceso, puesto de trabajo, etc.? Debemos tener claros los objetivos claves que persigue la empresa.
- ¿Influyen dichos KPI en los objetivos de la empresa? O sea son importante para sobrevivir, crecer, desarrollarnos.
- ¿Son confrontables con algún dato? Hay una referencia de estado actual y futuro.
- ¿Quién es el responsable del KPI? Definir la persona que se encargará de calcular, presentar y buscar los resultados.
- ¿Cuándo presentamos los KPI? Es el período en el que se analiza los resultados, puede ser mes, semana, año, etc.

Al responder estas preguntas inmediatamente la gerencia o propietario de la empresa empieza a establecer claramente el o los objetivos que quiere lograr la empresa, además de comprender que el indicador está íntimamente relacionado con el objetivo que nos proponemos.

Características de un Indicador/Objetivo:

La palabra inglesa SMART significa «inteligente». Se utiliza este acrónimo para caracterizar a un objetivo y por consiguiente el indicador que permitirá verificar lograr el objetivo propuesto. Specific (específico), Measurable (medible), Achievable (realizable), Realistic (realista) y Time-Bound (limitado en tiempo). Podemos mencionar algunos ejemplos de Indicador/Objetivo.

Nivel de cumplimiento entregas a clientes

Consiste en calcular el porcentaje real de las entregas oportunas y efectivas a los clientes en un período de tiempo como una semana, mes o año.

$$NCE = \frac{\text{TOTAL DE PEDIDOS NO ENTREGADOS A TIEMPO}}{\text{TOTAL DE PEDIDOS DESPACHADOS}} \times 100$$

Sirve para controlar los errores que se presentan en la empresa y que no permiten entregar los pedidos a los clientes. Sin duda, esta situación impacta fuertemente al servicio al cliente y el recaudo de la cartera.

Nivel de Cumplimiento Del Despacho

Consiste en conocer el nivel de efectividad de los despachos de mercancías a los clientes en cuanto a los pedidos enviados en un período determinado.

Sirve para medir el nivel de cumplimiento de los pedidos solicitados al centro de distribución y conocer el nivel de agotados que maneja la bodega.

Este tipo de indicadores son muy utilizados en el Sistema de Producción Toyota, y están orientados a los procesos de producción o servicios de una empresa.

$$\text{NCD} = \frac{\text{NÚMERO DE DESPACHOS CUMPLIDOS}}{\text{NÚMERO TOTAL DE DESPACHOS REQUERIDOS}} \times 100$$

Elementos a considerar para implementar el tablero: _

Para implementar un tablero de comando en una empresa debemos tener en consideración los siguientes ítems importantes, ellos son:

• De dónde partir

El Ing. Héctor Formento, expone que en un tablero de comando “lo primero es definir qué se quiere evaluar. Hay que identificar las dimensiones y en qué sector se enfocará el análisis -en el financiero, en la relación mercado/cliente, en los procesos, o en los recursos humanos-. Se debe partir siempre desde la misión y visión de la empresa, estableciendo objetivos y plazos. Los datos que resulten de un buen relevamiento serán los que marquen nuestro diagnóstico.”

• Mapas de Proceso o Mapas Estratégicos

Llamamos mapa estratégico al conjunto de objetivos estratégicos que se conectan a través de relaciones causales. Los mapas estratégicos son el aporte conceptual más importante del Balanced Scorecard. Ayudan a entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y permiten visualizar de manera sencilla y muy gráfica la estrategia de la empresa.

El mapa de procesos proporciona una perspectiva global-local, representando gráficamente los procesos y la manera en que los mismos se relacionan entre sí, para lograr la satisfacción de los clientes internos y externos. Al mismo tiempo, relaciona el propósito de la organización con los procesos que lo gestionan, utilizándose también como herramienta de consenso y aprendizaje.

Es importante que este trabajo se realice con detalle y dedicando el tiempo que sea necesario. Este trabajo es complejo y se recomienda que se realice en varias etapas. En una primera se deben identificar los subprocesos en los que se puede dividir el proceso clave analizado, para posteriormente pasar al estudio detallado de cada uno de éstos.

Como fue mencionado los procesos se clasifican en tres tipos de procesos, ellos son:

- **Procesos Estratégicos:** Son los que permiten definir y desplegar las estrategias y objetivos de la organización (ej: diseño, revisión del sistema, planificación estratégica).
- **Procesos Clave:** Los procesos clave son aquellos que añaden valor al cliente o inciden directamente en su satisfacción o insatisfacción (corte, armado, ensamble, entrega, ventas, posventas).
- **Procesos de Apoyo o Soporte:** En este tipo se encuadran los procesos necesarios para prestar servicios a los procesos claves (Formación, compras, auditorías internas, informática).



El mapa de proceso representa los procesos con un esquema general y muestra cómo se vinculan los procesos de manera de poder estudiar la interrelación en toda la empresa.

La figura siguiente muestra un ejemplo general de mapa de procesos que representa la relación de las actividades y manera de operar de una empresa del punto de vista de los procesos.

Mapa de Procesos: Esquema General

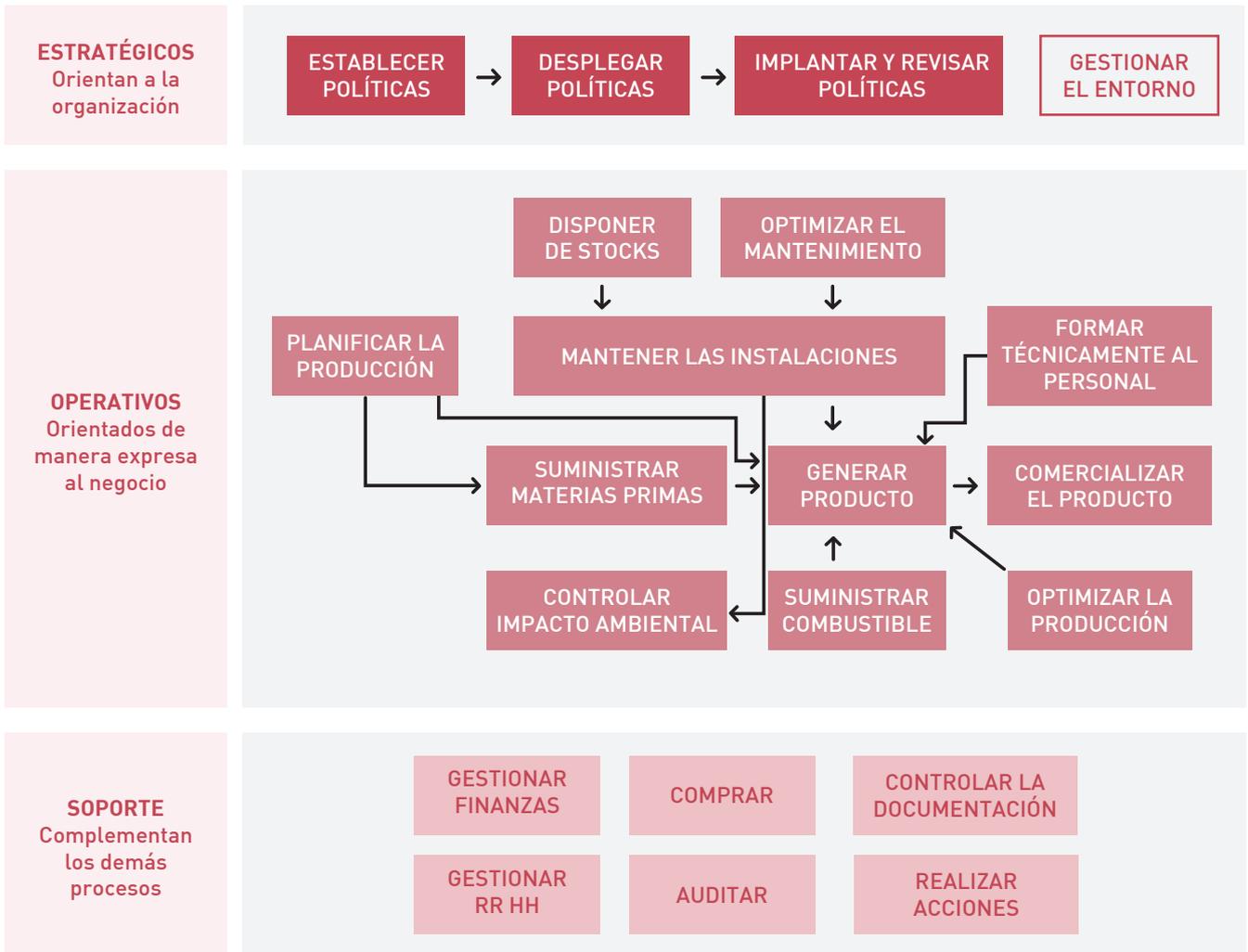


Figura N° 2: Ejemplo de Mapa de procesos

Para aplicar el mapa de procesos en una empresa es recomendable:

- Observar y registrar los procesos, cómo se suceden el paso a paso. Generalmente hay un comportamiento claro en la empresa y a partir de los mismos podemos identificar (escribirlos como el caso de la empresa de estructuras metálicas).
- Clasificar los procesos según clasificación (Estratégicos, Claves u operativas y de Apoyo).
- Enumerar los procesos para determinar el grado de prelación u orden.
- Graficar los procesos y unir con flechas para determinar el grado de orden.

En la figura siguiente se puede observar la interacción entre los procesos de la empresa metalmeccánica real que se ocupa de la elaboración de estructura metálicas de alma llena:

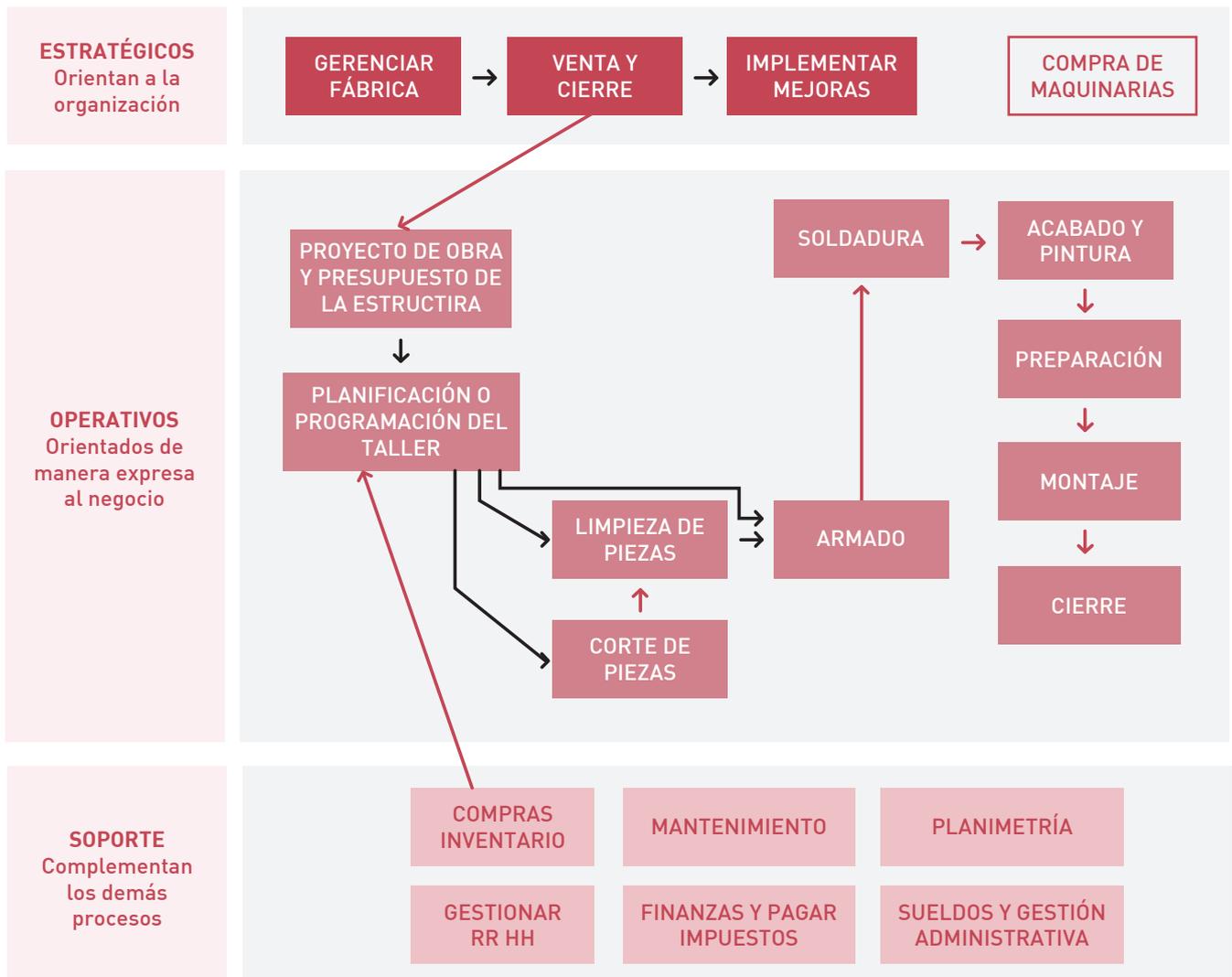


Figura N° 3: Mapa de procesos de la empresa metalmeccánica

En esta figura se puede observar que los procesos operativos o claves están ordenados, y se puede identificar claramente una actividad, tarea, indicador, responsable, objetivo, etc.

También en esta figura se puede observar cómo se vinculan los procesos, y en caso de existir un responsable, cada miembro puede observar cómo se vincula o cómo se puede vincular. Además en los procesos operativos se pueden identificar incoherencias entre las salidas y entradas.



Perspectivas o aspectos a evaluar: _

El mapa estratégico ayuda a valorar la importancia de cada objetivo estratégico, ya que nos los presenta agrupados en perspectivas. **Las perspectivas son aquellas dimensiones críticas clave en la organización. Las cuatro perspectivas más comúnmente utilizadas son:**

- Perspectiva financiera: ¿Qué debemos hacer para satisfacer las expectativas de nuestros accionistas?
- Perspectiva del cliente: ¿Qué debemos hacer para satisfacer las necesidades de nuestros clientes?
- Perspectiva interna: ¿En qué procesos debemos ser excelentes para satisfacer esas necesidades?
- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: ¿Qué aspectos son críticos para poder mantener esa excelencia?
- MEDIDAS. Los indicadores (también llamados medidas) son el medio que tenemos para visualizar si estamos cumpliendo o no los objetivos propuestos (estratégicos u operativos).

Se pueden establecer dos tipos de indicadores según el objetivo planteado:

- Indicadores de resultados: miden la consecución del objetivo estratégico. También se les llama indicadores de efecto, y en inglés, lag indicators u outcome measures.
- Indicadores de causa: miden el resultado de las acciones que permiten su consecución. También se llaman indicadores inductores, y en inglés, lead indicators o performance drivers.

Cuadro de mando por procesos claves _

Existen varios autores que plantean como metodología la gestión de procesos claves para abordar la gestión integral de la empresa, pasando de una gestión funcional a una gestión por procesos. El cuadro de mando o tablero está orientado en este caso a medir los procesos claves (ej. ventas; entrega o logística) y gestionar la empresa cumpliendo con los requisitos y objetivos de dichos procesos para satisfacer al cliente.

Satisfacer al cliente implica el cumplimiento de requisitos establecidos en la oferta de los productos/servicios. Dichos requisitos permiten verificar fehacientemente si el cliente está satisfecho y con ello nuestra empresa se consolida de manera inmediata, tanto en el corto como largo plazo. Los clientes pueden ser internos o externos.

El gerente tiene la responsabilidad de planificar, organizar, ejecutar las actividades por conducto de otras personas y por último controlar si dichas actividades, procesos y productos-servicios permiten satisfacer al cliente.

Una manera de controlar todos los procesos involucrados en el modelo de gestión por procesos es la implementación de un tablero de comando.

El concepto de tablero de comando es sencillo y busca que el administrador o gerente tenga a mano las mediciones de los procesos claves (algunos autores sugieren aplicar el Balance ScoreCard que es similar pero tiene cierta complejidad su implementación).

Tipos de Tableros de Comando y cómo implementar un tablero de comando:

Existen varios tipos de tablero de control o cuadro de mando, aunque es recomendable realizar acciones sencillas que sean incrementales a medida que se avanza en la complejidad de la gestión, de lo contrario el empresario tiende a desechar la herramienta porque trae más problemas que resultados. - **En la tabla siguiente se exponen los tipos de tableros existentes y el enfoque que le da cada uno:**

TABLERO DE CONTROL INTEGRAL	Agrupar la información más relevante de las tres perspectivas anteriores destinado a la Alta Dirección
TABLERO DE CONTROL ESTRATÉGICO	Brinda información interna y externa respecto al posicionamiento y el largo plazo
TABLERO DE CONTROL DIRECTIVO	Monitorea a la empresa en su conjunto y las diferentes "áreas clave". Resultados internos a corto plazo
TABLERO DE CONTROL OPERATIVO	Permite el seguimiento del estado de situación de un sector o proceso para tomar medidas correctivas

Figura N° 4: Tipos de tableros de control de procesos

Como implementar un tablero de comando:

La bibliografía propone diversos modelos de aplicación de tablero de comando, según nuestra experiencia es recomendable considerar:

- El tablero debe contener los procesos claves u operativos que según el gerente son indispensables controlar o tenerlos bajo control. Es por tal motivo que el gerente debe implementar la gestión en aquellos que consideran de mucha importancia para los resultados de la empresa.
- Los indicadores deben ser sencillos de calcular para evitar el incumplimiento, al menos en la etapa de inicio de aplicación.
- Se debe explicar el concepto de mejora, reducción de esfuerzo innecesario, y búsqueda de objetivos concretos para que el personal involucrado (gerentes, jefes y operarios) se alinee a las actividades de implementación del tablero.
- Es importante contener a los miembros debido a que la medición de desempeño genera mucho estrés, especialmente si en la empresa o fábrica nunca se aplicó el tablero.
- Se debe identificar claramente a la persona responsable por los objetivos y resultados.
- Se deben proveer todos los recursos para lograr los objetivos.

A continuación se expone el paso a paso para implementar un tablero de control de procesos:

1. Definir los procesos/aspectos que participarán del tablero, esto implica que hay un responsable / owner (dueño) que será el responsable de aportar la información referente al proceso.
2. Determinar los ítems necesarios para registrar los datos necesarios del proceso. (fecha o período, indicador, objetivos, etc). Este dato es solicitado periódicamente al responsable del proceso.
3. Plantear una agenda de trabajo y resultados esperados. Por ejemplo: determinar los indicadores en 15 días, primera medición en 30 días, informes 32 días, etc...
4. Construir un tablero en hoja electrónica de cálculo que permita exponer la información del proceso de manera comparativa, a los efectos de poder observar su evolución.
5. Exponer los datos de los procesos elegidos en una sola planilla, y construir los gráficos de línea o barras.

6. En base a los resultados hacer propuestas de mejoras y determinar qué recursos son necesarios para mejorar el desempeño de cada proceso. Las propuestas de mejora pueden ser realizadas por todos los miembros y consensuadas permanentemente.

7. Es recomendable que se realicen reuniones periódicas, semanales, quincenales, o mensuales para avanzar decididamente en las mejoras enfocadas en los resultados.

Ejemplo de aplicación de tableros de comando:

Este es el caso de una empresa de servicios públicos (Cooperativa) que cuenta con tres áreas, que son: prestación de energía eléctrica, agua potable y fábrica de postes. El objetivo de la asistencia técnica fue implementar procesos y monitorear las áreas de la empresa para determinar el grado de eficiencia inicial y realizar acciones concretas para mejorar los resultados empresariales. Se aplicaron los pasos expuestos para implementar el tablero de control y se procedió a medir los diversos procesos. El principal problema fue que en el año 2015 el mercado energético estaba regulado y no se podían modificar los precios y condiciones de venta de energía y la prestación de servicios. Por consiguiente el principal problema era financiero. **Se expone a modo de ejemplo la implementación de un proceso.**

1. Definir los procesos que participaran del tablero, esto implica que hay un responsable/owner que será el responsable de aportar la información referente al proceso.

Se determinaron diversos procesos, desde procesos de mantenimiento de redes eléctricas, atención al cliente, hasta procesos de servicios a los usuarios de agua potable. Rentabilidad por área, aporte de fondos de cada área a la cooperativa, entre otros indicadores. El proceso elegido fue el referente a problemas financieros de falta de pago de los usuarios (ejemplo: Indicador de deudas corrientes de los socios (PSA1)).

2. Determinar los ítems necesarios para registrar los datos necesarios del proceso (fecha o periodo, indicador, objetivos, etc). Este dato es solicitado periódicamente al responsable del proceso.

Cada responsable de proceso debía conseguir la información en la empresa.



El principal indicador del proceso fue: Indicador de deudas corrientes de los socios (PSA1)

PSAE1: Porcentaje deudas de socios de energía que adeudan una factura en relación a la facturación total.

PSA1: $(TD1/TFME) * 100$ TDE1: total deuda de socios de energía que adeudan una factura

TFM-E: Total Facturación Mensual Energía.

Este indicador se calculó para los últimos 5 meses que los clientes o asociados adeudan una, dos, tres, cuatro o cinco facturas.

Sirve para medir la cantidad de dinero facturado que ingresaba efectivamente en la tesorería, se lo hacía mensualmente y el responsable era el gerente general y el cálculo lo realizaba la asistencia del gerente.

3. Plantear una agenda de trabajo y resultados esperados. Por ejemplo: determinar los indicadores en 15 días, primera medición en 30 días, informes 32 días, etc...

Se planteó una agenda de reuniones cada 15 días. Y para el primer año de implementación se definió el cálculo de indicadores, objetivos, quejas, dificultades tanto por áreas y por procesos mensuales y cuatrimestrales.

4. Construir un tablero en hoja electrónica de cálculo que permita exponer la información del proceso de manera comparativa, a los efectos de poder observar su evolución.

Se diseñó un modelo sencillo en Excel con números y gráficos de cada indicador:

Tablero de Comando Cooperativa											Año 2015				
Generales															
Cumplimiento de los gerentes					Electric.	Agua	Gas	Postes	Ganancia o pérdida por sector		Electricidad	Agua	Gas	Postes	Cooperativa
Trimestre n° 1					100%	100%	100%	100%	Trimestre n° 1	\$ 218.816	\$ 803.505	\$ 43.894	\$ -1.108.867	\$ 609.773	
Trimestre n° 2					100%	100%	100%	Trimestre n° 2	\$ -3.140.917	\$ 758.217	\$ 34.669	\$ -709.986	\$ -1.463.450		
Trimestre n° 3					100%	100%	100%	Trimestre n° 3	\$ -2.303.273	\$ 1.337.613	\$ 30.652	\$ -1.366.756	\$ -2.092.865		
Trimestre n° 4								Trimestre n° 4							

Electricidad					Agua Potable					Postes				
1- Análisis de tarifa de AP con reposición de lampara					1- Medicion del aporte del area de agua potable a la cooperativa					1- Calculo de Mano de obra sobre costo de materiales utilizados				
Periodos	Ingresos	Egresos	TAPRL	Mejora	Periodos	VG	Mejora	Periodos	RMO-M	Mejora	Periodos	RP-CT	Mejora	
Julio	\$ 119.737	\$ 138.703	\$ -18.966		Trimestre n° 1	131,8%		Trimestre n° 1		93,7%	Trimestre n° 1			
Agosto	\$ 139.369	\$ 146.501	\$ -7.132		Trimestre n° 2	0,0%		Trimestre n° 2		156,8%	Trimestre n° 2			
Septiembre	\$ 122.651	\$ 135.952	\$ -13.301		Trimestre n° 3	0,0%		Trimestre n° 3		183,8%	Trimestre n° 3			
Octubre	\$ 184.445	\$ -	\$ -		Trimestre n° 4			Trimestre n° 4			Trimestre n° 4			
Noviembre	\$ 138.218	\$ 131.361	\$ 6.857											
					2- Porcentaje de ejecución de recursos autogenerados					2- Relacion produccion versus costos totales				
					Periodos	PERA	Mejora	Periodos			Periodos			
					Trimestre n° 1	46,9%		Trimestre n° 1		93,4%	Trimestre n° 1			
					Trimestre n° 2	0,0%		Trimestre n° 2		35,3%	Trimestre n° 2			
					Trimestre n° 3	0,0%		Trimestre n° 3		47,8%	Trimestre n° 3			
					Trimestre n° 4			Trimestre n° 4			Trimestre n° 4			
					3- Indice preventivo de reduccion de emergencias									
					Periodos	IPRE	Mejora							
					Trimestre n° 1	0,0%								
					Trimestre n° 2	0,0%								
					Trimestre n° 3	0,0%								
					Trimestre n° 4									

Contabilidad					Gerencia									
Indices					PSAE1: Porcentaje de deudas de socios de energia que adeudan una factura en relacion a la facturacion total									
Periodos	ILA	IS	IE	Meses	PSE1:	PSE2:	PSE3:	PSE4:	PSE5:	Total PSE				
Trimestre n° 1	9,4%	42,4%	236,0%	Enero										
Trimestre n° 2	10,2%	48,6%	205,8%	Febrero										
Trimestre n° 3	9,9%	39,1%	255,9%	Marzo										
Trimestre n° 4				Abril	31,3%	12,8%	3,9%	2,1%	5,3%	55,4%				
				Mayo	21,0%	43,4%	8,7%	1,1%	4,5%	78,6%				
				Junio	31,7%	11,9%	3,1%	1,7%	6,0%	54,4%				
				Julio	36,5%	16,8%	3,1%	1,7%	6,2%	64,2%				
				Agosto	28,4%	8,6%	1,6%	1,8%	3,8%	44,3%				
				Septiembre	26,9%	6,2%	2,1%	0,8%	4,3%	40,4%				
				Octubre	26,1%	7,4%	2,8%	1,8%	4,8%	42,9%				
				Noviembre	19,4%	6,3%	2,0%	0,7%	3,7%	32,2%				
				Diciembre										
					PSAA1: Porcentaje de deudas de socios de Agua que adeudan una factura en relacion a la facturacion total									
				Meses	PSA1:	PSA2:	PSA3:	PSA4:	PSA5:	Total PSA				
				Enero										
				Febrero										
				Marzo										
				Abril	27,2%	18,1%	11,4%	5,5%	14,5%	76,7%				
				Mayo	27,9%	17,9%	9,3%	6,3%	18,2%	79,5%				
				Junio	31,4%	10,1%	10,2%	17,9%	30,1%	99,7%				
				Julio	31,3%	16,0%	9,9%	3,3%	32,6%	93,1%				
				Agosto	25,0%	14,1%	6,0%	4,0%	17,3%	66,5%				
	1.122.527	1.137.041		Septiembre	27,7%	15,3%	8,4%	5,3%	33,7%	90,5%				
	1.267.402	1.388.550	91.275	Octubre	28,7%	17,1%	8,0%	4,7%	30,9%	89,5%				
	588.157	1.250.484	47.034	Noviembre	27,5%	17,3%	8,1%	4,0%	33,3%	90,2%				
	896.732	1.605.010	55.871	Diciembre										
			7.660		1. MSS: Medicion del grado de satisfaccion de los socios									
				Periodos	MSSA	MSSE	TRMA	TRME	TSA	TSE				
				Enero										
				Febrero										
				Marzo										
				Abril										
				Mayo										
				Junio										
				Julio										
				Agosto	0,0098	0,0031	67	45	6,849	14,697				
				Septiembre										
				Octubre										
				Noviembre										
				Diciembre										

Figura N° 5: Tablero de control de procesos en Excel

5. Exponer los datos de los procesos elegidos en una sola planilla, y construir los gráficos de línea o barras.

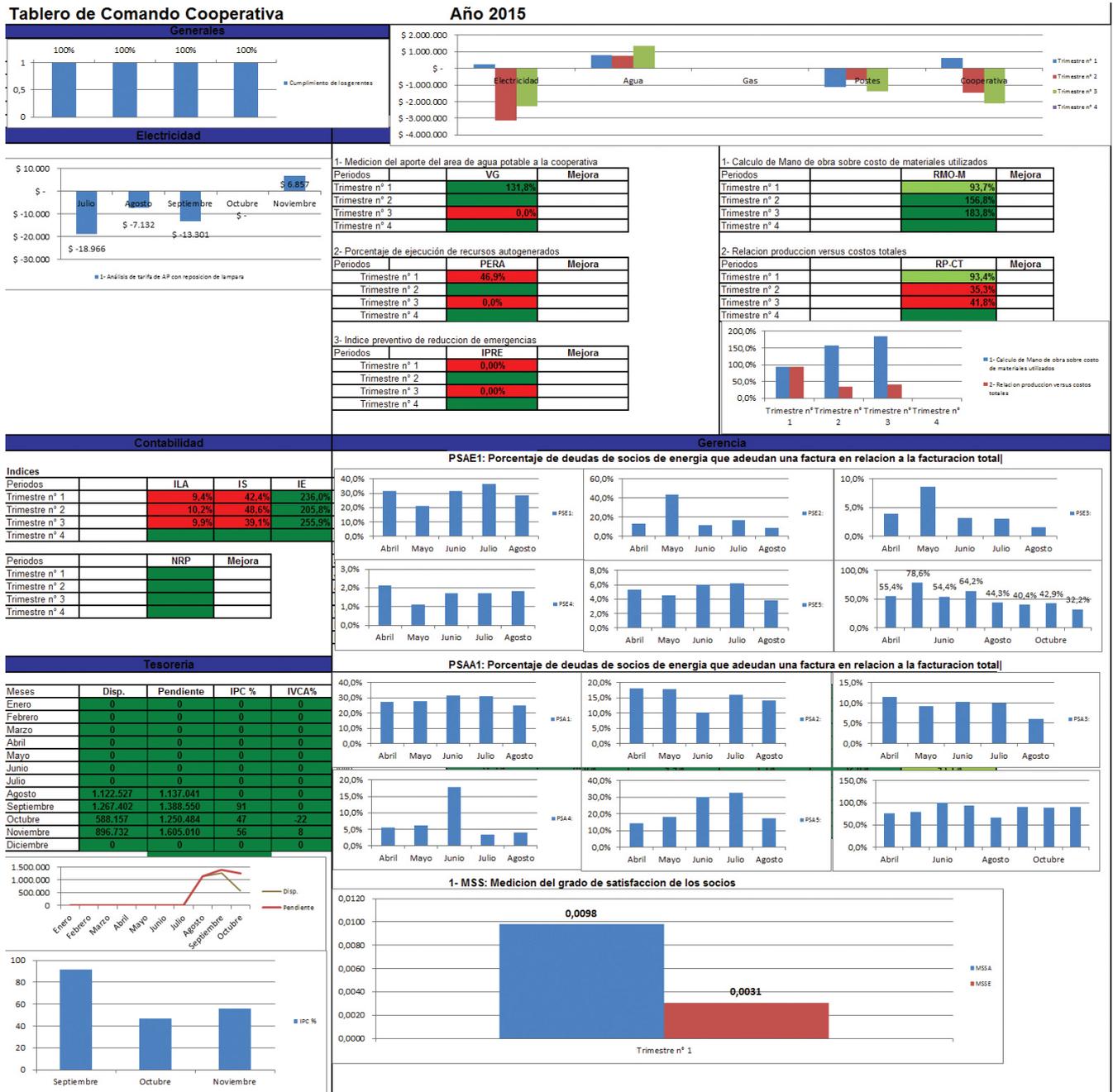


Figura N° 6: Tablero grafico en Excel

6. En base a los resultados se realizaron propuestas de mejoras y la determinación de qué recursos son necesarios para mejorar el desempeño de cada proceso o área. Las propuestas de mejora pueden ser realizadas por todos los miembros y consensuadas permanentemente.

Mostramos simplemente un indicador a modo de ejemplo, que es el Porcentaje de deudas de socios de Energía que adeudan una (de 1 a 5 facturas) factura en relación a la Facturación Total (Llamado PSA) para los últimos 5 períodos

mensuales tanto para agua como para energía. El PSA de 5 facturas para energía pasó del 55,4% (o sea el 55% de la facturación no se cobraba en tiempo y forma) a un indicador de 32,2%, obteniendo un ingreso adicional de casi 23%. En todos los casos el indicador PSA1 (Porcentaje de deudas de socios de Energía que adeudan "UNA" factura en relación a la Facturación Total) experimentaron mejoras pasando de 36% en julio a 19% en noviembre (mejora del 17%) para energía eléctrica y mejoras del 31% en julio a 27% en noviembre del sector de agua potable.

7. Es recomendable que se realicen reuniones periódicas, semanales, quincenales, o mensuales para avanzar decididamente en las mejoras enfocadas en los resultados.

En base a acciones concretas propuesta por los presentes, la gerencia logró avanzar con algunas como: publicación de zona de corte, avisos, cortes, carteles de colaboración, y agilización de atención al cliente. La implementación de estas acciones, derivaron en los resultados expuestos, mejorando las condiciones financieras de la cooperativa. **El gráfico siguiente muestra la evolución del Porcentaje de deudas de socios de "ENERGIA" que adeudan de 1 a 5 facturas en Relación a la Facturación Total.**

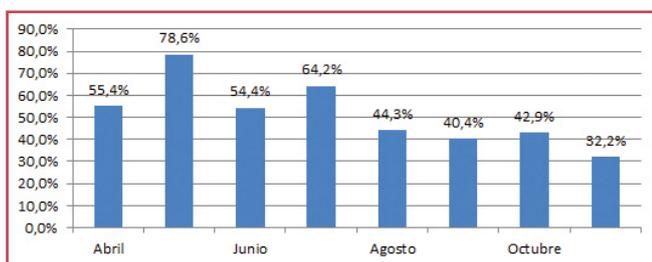


Figura N° 7: Resultados del proceso del proceso de cobro de servicios de los socios.

// Como conclusión se puede observar que la metodología propuesta es sencilla y permite que una organización implemente la gestión basada en resultados u objetivos alineando las actividades a los objetivos que define el gerente. En este caso de estudio expuesto en el ejemplo se pudo observar un incremento en al menos 3 millones de pesos de ingresos al flujo de fondos de la cooperativa por las acciones realizadas en los cobros de deudas de socios. Dicho número se ve reflejado en la variación del Indicador de la figura n°7, donde se pasa de un indicador de 54,4% en el mes de Abril, a un indicador de 32,2% en Noviembre del mismo año. //

Bibliografía_

- Drucker, P., 1985: La Gerencia. Tareas, responsabilidades y prácticas, El Ateneo, Buenos Aires
- Reporte sustentabilidad Toyota 2012, Toyota Argentina S.A.
- Kaplan R., Norton D., 2002, Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard) - 2da. Edición, Gestión 2000
- Formento, H., 2009. La Pyme empieza a medir para facturar más. Argentina.



Tema

././02



Finanzas_



Finanzas_

Finanzas es una rama de la economía que estudia lo relativo a la obtención, administración y gestión del dinero y otros valores representativos del dinero, como lo son los títulos, los bonos, etc. Se dedica al estudio de la obtención de capital para la inversión y el ahorro. Técnicamente, las entradas y salidas de dinero se denominan Flujos de Caja o Flujos de Fondos. Los flujos de entrada permiten obtener los fondos necesarios para financiar las actividades de la empresa, mientras que los flujos de salida son aquellos que se destinan a realizar inversiones que permiten generar una rentabilidad.

Diferencia entre situación económica y situación financiera_

El concepto de **situación económica** hace referencia al patrimonio de la persona, empresa o sociedad en su conjunto, es decir, a la cantidad de bienes y activos que le pertenecen.

Mientras tanto, la **situación financiera** se refiere a la capacidad que poseen esas personas, empresas o sociedad de poder hacer frente a las deudas que tienen; es decir se refiere a la liquidez de la que disponen para poder pagar sus deudas.

Por lo tanto, alguien puede tener una buena situación económica y una situación financiera comprometida, si no tiene efectivo suficiente para pagar sus deudas. Así como una buena posición financiera si dispone de efectivo, pero económicamente estas deudas superan el total de su patrimonio.

Teniendo en cuenta los conceptos descritos anteriormente; podemos argumentar que: Obtener **Resultados Económicos Positivos**, es el objetivo básico de toda actividad económica. Esta meta se logra, cuando se obtiene una ganancia por sobre los costos incurridos para generarlos.

Estos resultados son vitales en toda actividad económica para su desarrollo; pero para lograr sostenerla y que esta se incremente, debemos diseñar e implementar un adecuado control de las Finanzas y/o flujo del efectivo, que nos permita equilibrar las **Necesidades de Financiamiento**, con las **Fuentes de Financiamiento Disponibles**.

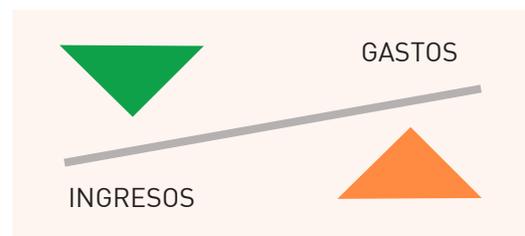




Gráfico 1 – Objetivos de la Gestión Financiera.

Ciclo del Dinero_

Representa el flujo que realiza el dinero, para que una empresa pueda desarrollar normalmente sus operaciones básicas. En este ciclo, están representadas las acciones operativas de todo negocio, las más comunes son: Vendo / Cobro / Compro / Pago. (Ver Figura N°1).

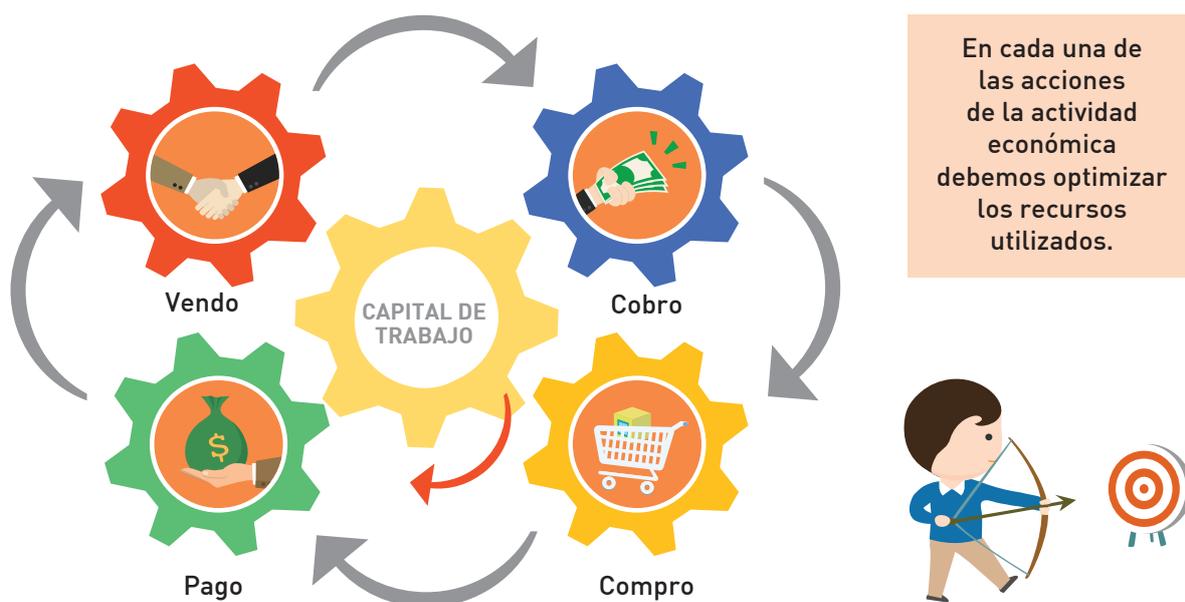


Figura 1 – Ejemplo del Ciclo del Dinero, para empresas comerciales.



Para que este ciclo del dinero “gire” normalmente; toda empresa necesita lo que se denomina **Capital de Trabajo o Capital Corriente**; comúnmente conocido como la diferencia entre el Activo Corriente y el Pasivo Corriente. El **Activo Corriente** está conformado por los recursos circulantes o móviles que la empresa posee, como son: el dinero, stock de mercadería, cuentas a cobrar de clientes y otros activos corrientes. Estos recursos o bienes, tienen la particularidad de que pueden convertirse/ transformarse en dinero dentro del plazo de 1 año. Por su parte el **Pasivo Corriente**, está compuesto, por todas aquellas obligaciones o deudas (de dar o hacer) que deben cancelarse en el mismo periodo de tiempo, tales como: deudas con proveedores, sueldos, créditos bancarios, impuestos etc.

Informe de gestión contable o financiero interno

En toda empresa, el dinero circula y se va intercambiando en cada una de las operaciones económicas diarias; como pueden ser: los pagos a proveedores, las compra de materia prima, el pago de sueldos y cargas sociales, los ingresos por ventas entre otros. Para determinar qué cantidad de dinero necesita una empresa, es necesario que se cuente con un sistema que registre todas las operaciones comerciales; denominaremos a este sistema “Estados Contables o Financieros Internos” (ver tabla N° 1), pudiendo implementarse en planillas manuales o software, dependiendo de las necesidades de información de cada empresa.

ESTADO O SITUACION PATRIMONIAL RUBRO	2016	
ACTIVO		
Caja y Bancos	\$ 120.000,00	Efectivo y cuentas bancarias
Créditos	\$ 75.000,00	Cuenta corriente clientes
Bienes de Cambio	\$ 87.000,00	Stock mercadería/Prod. proceso
Total Activo Corriente	\$ 282.000,00	
Bienes de Uso	\$ 1.846.200,00	Maquinaria/Instalaciones/Rodados
Otros Créditos no ctes	\$ 15.000,00	Préstamos bancarios
Total Activo No Corriente	\$ 1.861.200,00	
Total del Activo	\$ 2.143.200,00	

CONTENIDO		
PASIVO		
Cuentas por Pagar	\$ 75.000,00	Proveedores Varios
Deudas Financieras	\$ 50.000,00	Préstamos bancarios corto plazo
Deudas Impositivas	\$ 70.000,00	Contribuciones SS/ Impuestos Varios
Total Pasivo Corriente	\$195.000,00	
Cuentas por Pagar	\$ 0,00	
Préstamos	\$ 500.000,00	Préstamos bancarios largo plazo
Total Pasivo no Corriente	\$ 500.000,00	
Total Pasivo	\$ 695.000,00	

Patrimonio Neto	
Patrimonio Neto (Activo-Pasivo)	\$ 1.448.200,00

Total Pasivo + Patrimonio Neto	\$ 2.143.200,00
---------------------------------------	------------------------

ESTADO DE RESULTADOS	2016
(-) Intereses (Gastos Financ.)	\$ 12.500
Resultado antes de Impuestos	\$ 238.200
(-) Impuestos	\$ 30.000
Resultado Neto	\$ 208.200
Ventas	\$ 785.000
Costo variables	\$ 485.000
Resultado Bruto	\$ 300.000
(-) Costos Fijos Directos	\$ 25.000
(-) Gastos Comercialización	\$ 18.500
(-) Gastos de Administración	\$ 5.800
Resultado antes de Intereses/ Impuestos	\$ 250.700

Ventas al contado/crédito
Materia Prima
Ventas – Costos Variables
Mano de Obra/Alquileres
Comisiones/Publicidad
Papelería

Tabla N° 1: Informe resumido de Gestión Contable/Financiero

Para su elaboración, debemos tener en cuenta algunos aspectos técnicos: _

1- Definir un listado de “Rubros” o Cuentas representativas de: los recursos o “Activos” que posee la empresa; como pueden ser: Caja y Bancos; Créditos de clientes; Inventario de Bienes de Cambio; Maquinaria e Instalaciones. Por otro lado las Deudas o “Pasivos”, como pueden ser: Proveedores/Créditos Bancarios/ Deudas Impositivas y Previsionales. Recordamos que estos rubros/cuentas pueden ser Corrientes y No Corrientes (capacidad de los recursos o deudas, de convertirse o cancelarse respectivamente en el plazo de 1 año).

2- Elaborar un Estado de Resultado, compuesto por la interacción de cuentas que representen ingresos, y cuentas que reflejen costos y gastos. Algunos ingresos, no necesariamente pueden generar entradas de dinero, como por ejemplo las ventas a crédito. Así también, algunos costos y gastos tampoco representan salida de dinero. Por ejemplo, cuando se financia su pago (cheque pago diferido, amortizaciones).

Análisis de cuentas a través de índices _

Para poder interpretar y/o comparar los valores registrados en los Estados Contables y de Resultados, se elaboran indicadores o índices; los cuales permiten evaluar/reflejar la situación de la empresa en base a 5 parámetros: **SEGURIDAD, RENTABILIDAD, EFICIENCIA/ROTACION, CRECIMIENTO Y PRODUCTIVIDAD.**

Los indicadores/índices permiten evaluar los resultados obtenidos por la empresa en un periodo de tiempo determinado; estos indicadores a su vez son el reflejo de la recopilación/registración de datos (operaciones comerciales de la empresa) que se han acumulado a través del tiempo. La información que brindan, tienen diferentes referencias dependiendo del país, la región, la industria, la escala de la empresa entre otros parámetros. Para obtener un mejor diagnóstico es recomendable utilizar una mayor cantidad de indicadores (no considerarlos aisladamente), además de acompañarlos con anexos/notas explicativas del contexto en el que se han desarrollado las operaciones comerciales.



Índices de Seguridad/Solvencia

Se refiere a la seguridad desde el aspecto de la disponibilidad de fondos. Refleja la situación financiera de la empresa para atender sus obligaciones en el corto plazo (corriente, menor a 1 año); asegurando que la empresa genere los recursos financieros suficientes para atender sus operaciones diarias: comprar, vender, pagar y cobrar (ciclo del dinero).

Como indicadores más representativos de la seguridad de la empresa, se pueden mencionar las siguientes: Índice Liquidez y Liquidez ácida.

$$(*)\text{LIQUIDEZ (\%)} = \frac{\text{ACTIVO CORRIENTE}}{\text{PASIVO CORRIENTE}} = \frac{\$ 282.000}{\$ 195.000} = 144 \%$$

Este porcentaje muestra la cantidad del activo circulante que se puede cambiar por efectivo en un plazo de un año, con respecto al pasivo circulante que se tiene que liquidar en efectivo en el mismo periodo de tiempo.

La situación ideal, es cuando el activo circulante es el doble del pasivo circulante; es decir, cuando la relación es de 200% (dependiendo del tipo/rubro en que se encuentre la empresa). La realidad refleja que muy pocas empresas posean tal proporción. Por ejemplo, en el sector manufacturero, el promedio de este porcentaje es aproximadamente de 140% o mayor; y en la industria no manufacturera, el parámetro de referencia es de aproximadamente 120%.

Cuando dicha relación es de 100% o menor, hay que tener cuidado para no caer en situaciones de iliquidez (falta de recursos financieros para cumplir con las obligaciones corrientes); Si dicho porcentaje es de 80% o menos, la situación financiera de la empresa se encuentra comprometida. Debe prestarse atención, en no incluir en el activo circulante, conceptos que no se puedan convertir en efectivo en 1 año, tales como; existencias de productos defectuosos, crédito irrecuperable.

En este indicador, es importante observar el contenido real.

$$(*)\text{LIQUIDEZ ÁCIDA (\%)} = \frac{\text{ACTIVOS CORRIENTES} - \text{BIENES DE CAMBIO}}{\text{PASIVO CORRIENTE}} = \frac{\$ 195.000}{\$ 195.000} = 100 \%$$

El índice de liquidez ácida, hace referencia a la cantidad total de dinero en efectivo y depositado, crédito de clientes por cobrar. Estos recursos, son los que pueden convertirse en dinero con relativa facilidad dentro del esquema del activo circulante.

Se considera ideal que la relación porcentual entre el activo de rápida liquidación y el pasivo circulante, sea mayor o igual al 100%. En muchas empresas, la referencia real es del 90% o más para el sector manufacturero, y del 80% o más para la industria no manufacturera. Cuando esta relación es del 50% o menor, la situación financiera puede considerarse en peligro; y ante este contexto es necesario un financiamiento (interno o externo); por ejemplo mediante la obtención de créditos de corto plazo, extendiendo los plazos de pago a los proveedores, optimizando la gestión de cobranzas entre otras acciones. No obstante, si la empresa maneja en su mayoría ventas en efectivo (tiendas de autoservicio entre otros), la recuperación es rápida y por ende, dicha relación puede ser del 50%, y no tener problemas de liquidez.

Índices de Rentabilidad

Se examina la capacidad de obtener ganancias a través de la relación entre la utilidad y las ventas, la utilidad y el capital.

Como indicadores más representativos para ver la rentabilidad de las empresas, se pueden enumerar: utilidad bruta sobre ventas (Estado de Resultados), utilidad de operación sobre ventas, utilidad sobre el capital total.

$$(*)\text{UTILIDAD BRUTA SOBRE VENTAS (\%)} = \frac{\text{UTILIDAD BRUTA (RESULTADO BRUTO)}}{\text{IMPORTE DE VENTAS}} = \frac{\$ 300.000}{\$ 785.000} = 38 \%$$

La Utilidad/Resultado Bruto, es el Importe de ventas menos el costo variable. La Utilidad bruta sobre ventas varía dependiendo de la rama industrial, la época del año, el contexto externo, etc., por lo tanto las referencias % pueden oscilar dependiendo de estas y otras variables.

$$(*)\text{UTILIDAD DE OPERACIÓN SOBRE VENTAS (\%)} = \frac{\text{UTILIDAD DE OPERACIÓN}}{\text{IMPORTE DE VENTAS}} = \frac{\$ 250.700}{\$ 785.000} = 31,9 \%$$

La utilidad de operación es la utilidad bruta menos los gastos de operación (gastos de ventas y administrativos) y se puede considerar como la utilidad obtenida a través de las actividades operativas propias de la empresa, las cuales se componen de producción y ventas.

$$(*)\text{UTILIDAD SOBRE EL CAPITAL TOTAL} = \frac{\text{UTILIDAD/RESULTADO NETO}}{\text{CAPITAL TOTAL (PN)}} = \frac{\$ 208.200}{\$ 1.448.200} = 14 \%$$

La tasa de la utilidad sobre el capital total es la que señala qué porcentaje de utilidad se obtuvo sobre el capital total de la empresa. Si este porcentaje no es más alto que el de la ganancia esperada en otras oportunidades de inversión alternativa (por ejemplo plazo fijo/bonos, etc.), los inversionistas pierden interés en la empresa como objeto de inversión.

Índices de Solvencia

Muestran la capacidad de una empresa para hacer frente a sus obligaciones en general y en el largo plazo. **A continuación se exponen algunos índices de solvencia:**

$$(*)\text{SOLVENCIA TOTAL} = \frac{\text{PASIVO TOTAL}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$$

Indica los pesos de deuda por cada peso invertido en los activos. La empresa con deuda puede obtener más rentabilidad que aquella que no tiene deuda (porque expande su activo, tiene más recursos). Sin embargo, todo endeudamiento tiene un límite. Si la compañía supera cierto nivel de endeudamiento puede comenzar a tener dificultades para pagarla (las utilidades obtenidas no van a ser suficientes



para cancelar sus obligaciones). Por este motivo, se considera "aceptable" un índice de solvencia menor al 40%, "normal" entre el 50-60% y "comprometido" cuando este indicador supera el 60%, generando probablemente una situación de insolvencia futura.

$$(*)\text{ENDEUDAMIENTO} = \frac{\text{PASIVO TOTAL}}{\text{PATRIMONIO NETO}}$$

Este índice también refleja el grado de solvencia o endeudamiento de una firma, pero es más preciso que el anterior porque refleja la deuda por cada peso invertido por los dueños de la empresa.

Índices de Rotación

Determina cuántas veces a lo largo de un periodo rota un activo o pasivo o cada cuantos días lo efectúa de acuerdo al flujo promedio o final de ese activo o pasivo.

(*)ROTACIÓN DE LOS INVENTARIOS

Muestra la rapidez con que los bienes de cambio se transforman en cuentas a cobrar a través de las ventas. **La rotación de los inventarios es una medida de la actividad y se calcula de la siguiente forma:**

$$\frac{\text{COSTO DE LAS MERCADERÍAS VENDIDAS}}{\text{INVENTARIO PROMEDIO}}$$

Una rotación excesivamente baja puede ser síntoma de inventarios demasiado voluminosos para la velocidad de ventas, existencia de artículos obsoletos o algún otro tipo de ineficiencia de Producción, Ventas o Marketing. Este ratio frecuentemente toma algún interés cuando se compara contra ratios industriales o contra la tendencia del ratio de la empresa.

(*)ROTACIÓN DE ACTIVOS

Mide la eficiencia con que la empresa usa todos sus activos para generar ventas.

$$\frac{\text{VENTAS}}{\text{ACTIVOS TOTALES}}$$

Este indicador refleja el uso eficiente de los activos. El resultado de este cociente indica que la empresa fue capaz de generar ventas anuales iguales a "X" veces el monto que tiene invertido en Activos.

(*)PERÍODO PROMEDIO DE COBRO

El periodo promedio de cobro indica el número de días que están pendientes las cuentas por cobrar, es decir, el tiempo que se necesita para convertirlas en efectivo

$$\frac{[\text{CRÉDITOS POR VENTAS AL INICIO} + \text{CRÉDITOS POR VENTAS AL CIERRE}]/2 \times 365}{\text{TOTAL ANUAL DE VENTAS A CREDITO}}$$

(*)ROTACIÓN DE COBRANZAS Ó DÍAS EN LA CALLE

Indica la cantidad de días que la firma tarda en cobrar sus ventas.

$$\frac{\text{VENTAS ANUALES A CREDITO}}{\text{CUENTAS POR COBRAR}}$$

El resultado obtenido, deberíamos confrontarlo con la política de crédito de la empresa. Un periodo de cobro demasiado acotado puede indicar una política de crédito restringida. Un periodo de cobro demasiado excesivo puede reflejar una política de crédito perjudicial a largo plazo; posibilitando que un gran número de cuentas queden vencidas y/o incobrables. Este indicador contribuye con la gestión de morosidad en los créditos y facilita poder determinar el monto para Deudores Incobrables. Este ratio se debe analizar conjuntamente con el plazo medio de pagos

(*)PLAZO MEDIO DE PAGO DE DEUDAS

Mide la cantidad de días que demoran en pagarse las deudas comerciales, financieras, o totales.

$$\frac{(\text{PASIVO COMERCIAL INICIAL} + \text{PASIVO COMERCIAL AL CIERRE})/2 \times 365}{\text{TOTAL DE COMPRAS ANUALES}}$$

El resultado de este índice nos muestra la cantidad de días promedio que demora la empresa, en pagar sus compromisos con proveedores.

El empresario debería buscar que el plazo promedio de Cuentas por Cobrar sea inferior al plazo promedio de Cuentas a pagar.

(*)CICLO DEL DINERO/OPERATIVO

Una vez calculados los plazos de duración de las distintas etapas que contiene el ciclo operativo normal, es posible estimar su duración total. El ciclo incluye dos flujos de transacciones:

- El de pago de los insumos adquiridos
- El de producción – venta – cobranza

La suma de los días de rotación de inventario más rotación de cobranzas menos los días de rotación de pagos nos muestra el manejo financiero, es decir:

Rotación de: Cuentas por Cobrar + Rotación inventarios - Plazo medio pago deudas.

Este indicador puede ser positivo, cuando se tarda más en vender y cobrar que en pagar a los proveedores.

Si es negativo incide positivamente ya que se tarda más en pagar que en vender y cobrar.

()Fuente: Contabilidad y Finanzas para no Financieros - Autor Oriol Amat*



Flujo de Fondos/Efectivo

Muchas empresas que han sido descapitalizadas; se han visto afectadas por las contingencias económicas del contexto; pero también estos problemas se generan por una mala administración de sus recursos financieros. Para superar estos inconvenientes, las empresas deben realizar una inversión nueva de capital o recurrir a una financiación.

La dinámica de entradas/salidas de dinero y su efectivo control, es una de las preocupaciones constantes de todo empresario. Elaborar una planilla denominada "Flujo de Fondos/Efectivo" nos permitirá de manera sencilla, realizar un adecuado monitoreo sobre los flujos de efectivo de la empresa. Esta planilla se hace de manera anticipada, es decir se realiza antes de que empiece a correr el período de tiempo para el cual se va a construir. La información se toma de lo que conocemos o que podemos predecir; es decir se conoce lo que tenemos que pagar de servicios, sueldos, proveedores, etc., y sabemos de donde provienen nuestros ingresos.

Esta herramienta, complementada con otras, permitirá realizar proyecciones a períodos futuros (hasta 6 meses), y tomar decisiones con anticipación, sin caer en problemas financieros.

Ventajas que proporciona

- Indica con anticipación los excedente o faltantes de fondos como consecuencia de proyecciones efectuadas.
- Permite una utilización más eficiente de las disponibilidades, al aplicarla para nuevas inversiones.
- Detecta cuando es conveniente recurrir a la obtención de préstamos y cuando sería factible su devolución.
- Facilita el descubrimiento de disponibilidades inactivas que podrían invertirse.
- Se constituye como herramienta para el control del efectivo.

Ejemplo de flujo de fondo:

CUENTAS	SUBCUENTAS	PERÍODO DE TIEMPO				
		SEMANA 3-7	SEMANA 10-14	SEMANA 18-21	SEMANA 24-28	TOTAL
SALDO INICIAL		\$ 30.000,00	\$ 58.700,00	\$ 32.050,00	\$ 3.700,00	
	Ingreso Ventas	\$ 45.000,00	\$ 20.000,00	\$ 5.000,00	\$ 35.000,00	
	Cobro a deudores	\$ 10.000,00	\$ 5.000,00	\$ 1.500,00	\$ 7.800,00	
	Prestamos					
	Otros ingresos	\$ 5.000,00	\$ 1.500,00	\$ 500,00	\$ 5.500,00	
TOTAL INGRESOS		\$ 90.000,00	\$ 85.200,00	\$ 39.050,00	\$ 52.000,00	
EGRESOS	Pago a Proveedores	\$ 25.000,00	\$ 15.000,00	\$ 35.000,00	\$ 10.000,00	
	Alquiler	\$ 5.000,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	
	Sueldos operarios y encargado	\$ 0,00	\$ 50.000,00	\$ 0,00	\$ 0,00	
	Electricidad	\$ 0,00	\$ 900,00	\$ 0,00	\$ 0,00	
	Publicidad	\$ 1.000,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	
	Seguros	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 1.000,00	
	Intereses	\$ 0,00	\$ 2.000,00	\$ 0,00	\$ 0,00	
TOTAL EGRESOS	Otros gastos	\$ 300,00	\$ 250,00	\$ 350,00	\$ 800,00	
SALDO FINAL		\$ 31.300,00	\$ 53.150,00	\$ 35.350,00	\$ 11.800,00	
	(Ingresos - Egresos)	\$ 58.700,00	\$ 32.050,00	\$ 3.700,00	\$ 40.200,00	

La hoja/planilla de “Flujo de Efectivo” tiene columnas que representan períodos, los que comúnmente son semanas, quincenas o meses (según se presenten los movimientos de dinero) y consta de un renglón llamado “Saldo Inicial”, un apartado de “Ingresos” y otro de “Egresos”, finalmente un renglón llamado “Saldo Final”.

En la fila Saldo inicial se coloca el dinero en efectivo con el que se inicia el período.

En la cuenta Ingresos, se colocan los importes en las fechas en la cual nos hagan efectivo el desembolso de dinero. En el caso de las Ventas de Contado, la cantidad de dinero que se recibe; si la venta se hizo a crédito se colocará en la cuenta Cobros a deudores. La cuenta Préstamos, se refiere a las cantidades de dinero que se reciben por este concepto. Por último está la cuenta Otros ingresos, puede incluir muchas otras subcuentas, por ejemplo: Ingresos por arrendamientos, Ingresos bancarios por intereses de cuentas, aportes de los socios, ventas de inmuebles o equipos. En resumen todos los conceptos por los cuales la empresa tenga un ingreso de dinero en efectivo. Se totalizan por columnas en la fila Saldo Ingresos, reflejando las cantidades de los mismos para así organizar una mejor asignación de esos recursos.

En la cuenta Egresos se colocan todas aquellas compras que se hagan retirando dinero de la caja de la empresa. Los pagos de compras que no se hayan hecho de contado, se marcan como Pagos a proveedores y el dinero se registra en el flujo de caja en la fecha del desembolso. Otro concepto son los pagos a los trabajadores, o Gastos de Nómina durante el período de tiempo para el cual se está realizando el Flujo de Caja. La fecha del pago se puede hacer aproximada, es decir no sabemos el día exacto, pero si podemos calcular una fecha aproximada, por ejemplo en que semana se debe cancelar. En conclusión, la cuenta Egresos está compuesta por todos aquellos pagos que la empresa realiza durante el período del Flujo de Caja, siendo lo más claro posible en su definición y certero en su cantidad. No debemos mezclar, los gastos personales de los propietarios. Todos los egresos se totalizan por columnas en la fila Saldo Egresos. Esto nos va a mostrar las fechas en las cuales tenemos que hacer pagos en efectivo sacando dinero de nuestra caja.

Al tener ya definidos los Ingresos y Egresos del período, podemos comparar los dos totales para empezar a definir la asignación de recursos disponibles, o la consecución de los recursos faltantes. Al llegar a este punto de la comparación, tenemos la fila Saldo Final, en la cual tenemos la diferencia entre nuestros ingresos de efectivo, contra los egresos de efectivo durante el mismo período de tiempo.





01

La Empresa ABC Sistemas cierra su ejercicio comercial; los estados contables básicos junto a información económico – financiera elaborada por la gerencia, determina los siguientes datos:

Estado de Resultados

VENTAS	\$ 110.000,00
COSTOS VARIABLES	\$ 55.000,00
RESULTADO BRUTO	\$ 55.000,00
COSTOS FIJOS	\$ 30.000,00
RESULTADO	\$25.000,00

Capital Cierre del Período

ACTIVO	MONTO \$
CAJA	\$ 2.000,00
SALDO BANCOS	\$ 5.000,00
CHEQUES EN CARTERA	\$ 10.000,00
CUENTAS POR COBRAR	\$ 3.500,00
STOCK	\$ 23.000,00
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 43.500,00
RODADOS	\$ 250.000,00
SOFTWARE	\$ 5.000,00
MÁQUINAS Y EQUIPOS	\$ 50.000,00
INSTALACIONES	\$ 5.000,00
INMUEBLES	\$ 500.000,00
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	\$ 810.000,00
TOTAL ACTIVO	\$ 853.500,00

PASIVO	MONTO \$
CUENTAS POR PAGAR	\$ 25.000,00
CHEQUES EMITIDOS	\$ 5.000,00
● CRÉDITOS A PAGAR	\$ 200.000,00
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 230.000,00
● CREDITOS A PAGAR	\$ 350.000,00
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	\$ 350.000,00
TOTAL PASIVO	\$ 580.000,00
CAPITAL EN PESOS	\$ 273.500,00

El inventario promedio del ejercicio fue de \$20.000,00

Dadas estas consignas, evalúe la situación financiera y económica de la empresa, aplicando algunos de los indicadores desarrollados (Liquidez y Rotación de inventarios/Rentabilidad sobre Ventas/Endeudamiento etc.). Posteriormente, evalúe como repercute financieramente, la alternativa de alquilar el inmueble por un valor de \$ 5.000,00 (costo fijo); en vez de su adquisición por medio del Crédito Bancario solicitado (\$ 550.000,00).

● (créditos a Pagar).

Referencias:

- Oliveira, Dilson Campos "Cómo desarrollar controles financieros" Belo Horizonte: SEBRAE/MG, 2013.
- Manual Control Prod. Finanzas y Contabilidad - Ag de Coop Internacional de Japón, 2006
- Silvina Talamoni "Finanzas y Gestión de Costos" Curso para 3ros. Países, 2012.
- "Curso de Finanzas para no Financieros" Prog. Formación Continua UTN 2008.
- Amat, Oriol "Contabilidad y Finanzas para no Financieros", 2008



Tema

././03



Dirección y Administración para Pymes_

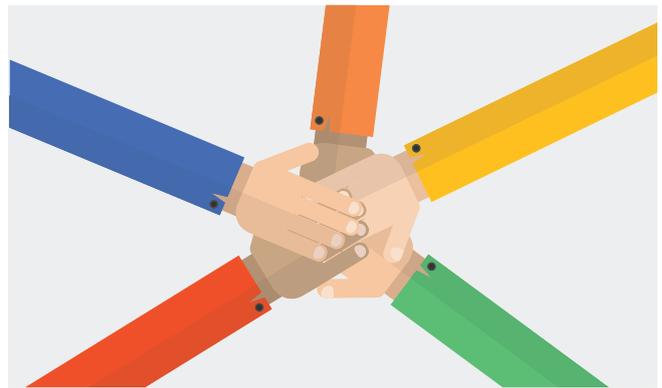


Dirección y Administración para pymes_

Las Tecnologías de Gestión son el conocimiento aplicado a la organización productiva; es pensar los procesos, las acciones, la planificación y cambiar para mejorar.

Las áreas de aplicación detectadas son...

- Dirección empresarial
- Producción
- Comercialización
- Administración
- Recursos humanos



Dirección_

Se trabaja sobre la Organización, porque es en ella en la que nos relacionamos desde todas las ópticas: laborales, educativas, de asistencia, entre otras

Ahora, a que llamamos organización?...

Las organizaciones son sistemas humanos de cooperación y coordinación integrados dentro de límites definidos con el fin de alcanzar metas compartidas. (B.J. Hodge)

Y cuál es la relación de la Organización con la administración?_

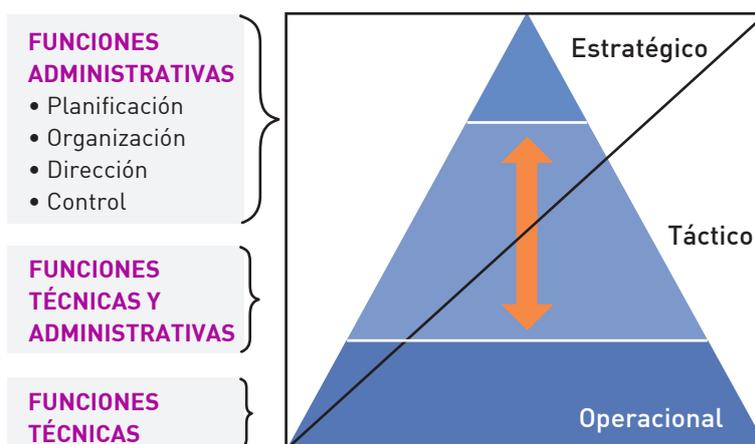
La tarea actual de la administración es interpretar los objetivos organizacionales y transformarlos en acción organizacional a través de la *planificación, la organización, la dirección y el control* de todos los esfuerzos realizados en todas las áreas y niveles de la organización, con el fin de alcanzar tales objetivos de la manera más adecuada.

Administración

Es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos.

1. Cuando se desempeñan como administradores, los individuos deben ejercer las funciones administrativas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control.
2. La administración se aplica a todo tipo de organizaciones.
3. Se aplica a administradores de todos los niveles organizacionales.
4. La intención de todos los administradores es la misma: generar un superávit.
5. La administración persigue la productividad, lo que implica eficacia y eficiencia.

Proporcionalidad de las funciones de la administración



Pirámide organizacional 1

Planificación_

Es la función administrativa que sirve de base a las demás funciones. Comienza con la determinación de los objetivos y los planes para alcanzarlos de la mejor manera posible. **La planificación define:**

- a donde se quiere llegar
- lo que se debe hacer
- cuándo
- cómo y
- en qué tiempo

Ventajas del proceso de planificación:

- Reduce el riesgo en la toma de decisiones, ya que gran parte de las decisiones han sido programadas en el proceso de planificación.
- Enfoca la atención en los objetivos, concentrándose en ellos, organizando los recursos y aunando esfuerzos para alcanzarlos.
- Facilita la evaluación y el control. Un plan de acción permite tener una guía para verificar los resultados y detectar desvíos con respecto a lo planificado.



¿Y qué significa definir objetivos? ¿Qué es un objetivo?_

Los objetivos son las guías que le dan direccionalidad a la empresa, describen el futuro deseado, por ello es que tienen una relación estrecha con la visión de la organización.

// Las metas y los objetivos son importantes, ya que clarifican el propósito del negocio y ayudan a identificar las acciones necesarias.//

Coberturas de la planificación_

Dependiendo de la naturaleza de las decisiones que tome el área de la organización donde uno esté inserto se hablará de “cobertura de la planeación”. **Hay tres tipos de planeamiento:**

a) Planeación estratégica:

Abarca a la empresa en su totalidad (recursos, áreas, etc.), y en ella se definen los objetivos organizacionales. Se proyecta a largo plazo, y sus efectos son a varios años. (Este tema se explora en un capítulo aparte).

b) Planeación táctica:

Abarca a cada departamento y a los recursos específicos del mismo, se ocupa de alcanzar los objetivos departamentales. Se proyecta a mediano plazo.

c) Planeación operacional:

Se realiza para cada tarea o actividad aislada, está proyectada a corto plazo (inmediato) y se preocupa por alcanzar metas específicas. La planeación operacional está compuesta por metas, programas, procedimientos, métodos y normas.



Visión

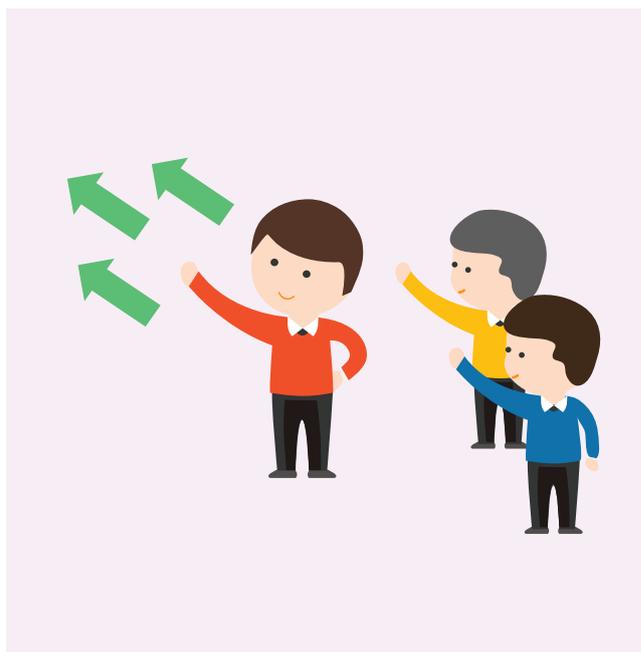
Es la situación que desea alcanzar la empresa en el futuro, a partir de su condición actual. Debe ser clara, fácil de comunicar y debe reflejar los valores compartidos por todos. Es ambiciosa pero no irrealizable. Es inspiradora. No es un sueño, es un compromiso.

La visión es la imagen del futuro deseado de la organización.

- ¿Qué y cómo queremos ser dentro de x años?
- ¿En qué nos queremos convertir?
- ¿Para quién trabajaremos?
- ¿En qué nos diferenciaremos?

Representa una situación desafiante y altamente deseable a mediano y largo plazo. Es una aproximación de cómo la organización evolucionará para atender necesidades y expectativas de sus clientes.

En este sentido, construye un concepto de lo que la organización debe ser y hacia dónde debe dirigirse en el largo plazo.



Misión

Es la forma en que se llevará a cabo la visión, estableciendo en ella objetivos concretos y metas realizables, claramente definidas y enmarcadas en la experiencia del “hacer” cotidiano.

La misión es la razón de ser de la organización.

- ¿Quiénes somos?
- ¿A qué nos dedicamos?
- ¿En qué nos diferenciamos?
- ¿Por qué y para qué hacemos lo que hacemos?
- ¿Para quién lo hacemos?

Es aquello que le da sentido y orientación a las actividades. Basada en los principios correctos, permite evaluar efectivamente todas las decisiones relacionadas con los recursos y los resultados.

La misión define la interrelación entre la organización y sus actores relevantes (clientes, proveedores, empleados, medio ambiente).

Objetivos estratégicos

Un objetivo estratégico es un fin deseado, clave para la organización y para la consecución de su visión. Los objetivos deben ser concretos y deben estar expresados en forma de acción. Además, deben estar orientados a fortalecer las ventajas competitivas y el posicionamiento estratégico (tomar posición frente al mercado y la competencia) de la empresa en su entorno. Una ventaja competitiva es aquella característica diferencial que posee una empresa ante otras similares (ya sea del mismo sector o mercado) y que le permite tener un mejor desempeño y por lo tanto, una posición competitiva en dicho sector o mercado.

Organización_

La organización, como función de la administración, consiste en determinar las actividades específicas necesarias para alcanzar los objetivos planeados (especialización), agrupar las actividades en una estructura lógica (departamentalización) y asignar las actividades a posiciones y personas específicas (cargos y tareas), coordinándolas entre sí.

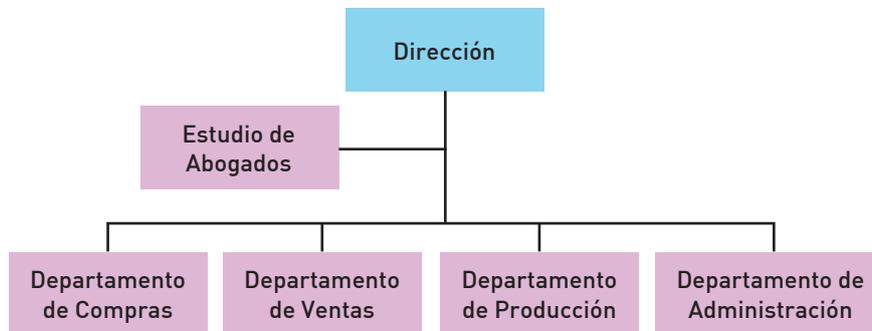
La organización se puede dar en tres niveles:

- A nivel global: abarca a la empresa como un todo, su estructura. Es el diseño organizacional, que puede ser lineal, funcional o línea- staff.
- A nivel departamental: se denomina “departamentalización”.
- A nivel de tareas u operaciones: se denomina diseño de cargos y tareas.



Estructura de la organización

La definición de estructura comprende dos elementos claves: diferenciación e integración. La diferenciación implica fraccionar el trabajo a realizar en un conjunto de tareas, mientras que la integración hace referencia a la coordinación necesaria entre estas tareas, en un intento de asegurar la obtención de las metas generales de la organización. La estructura de la empresa viene representada en el organigrama.



Organigrama

- Es la representación de la estructura de la empresa y define las estructuras departamentales de la organización.
- Muestra las relaciones de autoridad, los canales de comunicación formales, los equipos de trabajo formales, departamentos o divisiones, así como líneas formales de responsabilidad.
- Es un modelo abstracto y sistemático, que permite obtener una idea uniforme acerca de la estructura formal de una organización. Desempeña un papel informativo y permite obtener los diferentes niveles jerárquicos, y la relación entre ellos.
- Tiene que ser fácil de comprender y sencillo de utilizar y debe contener sólo los elementos indispensables.

Dirección_

La dirección se relaciona directamente con la actuación sobre los recursos humanos y con las relaciones interpersonales de los administradores en todos los niveles de la organización. Es la puesta en marcha. El administrador necesita comunicar, liderar y motivar, es quién interpretará los planes y dará instrucciones para su ejecución, esto implica utilizar todos los procesos por medio de los cuales se pueda influenciar a los subordinados para que se comporten según las expectativas, y se pueda alcanzar los objetivos organizacionales.

Liderazgo

“Es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida - a través del proceso de comunicación humana - a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”.

El liderazgo es un fenómeno que ocurre exclusivamente dentro de grupos sociales, se basa en una relación funcional, que solo existe cuando un grupo percibe que un líder tiene los medios para satisfacer las necesidades del mismo.

El líder, para ser elegido como tal, debe poseer determinadas características y control sobre los medios que pueden satisfacer ciertas necesidades del grupo; con la suficiente capacidad para ejercer las funciones de: planear, evaluar, arbitrar, controlar, estimular, penalizar, recompensar etc., un individuo que pueda orientar al grupo para alcanzar el grado de satisfacción esperado.



Influencia, autoridad y poder

Influencia, es la acción (persuasión, manipulación, coacción, sanción, recompensa, etc.) que ejerce una persona sobre otra, alterando el comportamiento, las actitudes o los sentimientos de la misma.

El poder es la capacidad que un individuo tiene para tomar decisiones, de acuerdo al ámbito en que se desarrolle, teniendo en cuenta que el entorno es fuertemente condicionante de ellas, tendrá mayor poder quién mejor pueda controlar y dominar dichos condicionantes, llevándolos hacia donde él quiere.

La autoridad tiene que ver con el ejercicio de un cargo, legitimado por el nivel jerárquico que denota la autoridad. La autoridad se delega a través de la descripción de cargos, el poder no puede ser delegado.

La dirección puede darse en tres niveles diferentes:

A nivel global: abarca a la empresa en su totalidad, es una función del presidente de la misma y de cada director de área. Corresponde al nivel estratégico de la organización.

A nivel de departamentos: corresponde a la gerencia de cada unidad o departamento. Abarca al personal del plano intermedio del organigrama y pertenece al nivel táctico de la organización.

A nivel operacional: corresponde a la supervisión, orienta a cada grupo de personas o tareas. Abarca al personal de la base del organigrama y pertenece al nivel operacional de la organización.

Control_

Es una función administrativa que permite crear una forma de actuar para que la dirección conozca los resultados de todas las acciones, para estar conscientes de ellas, modificando a su vez el comportamiento y la actuación de todos sus miembros. El proceso de control está formado por cuatro fases básicas por medio de las cuales se establece un mecanismo que permite poner en práctica el mismo:

1. Establecimiento de estándares o normas de funcionamiento.
2. Observación del desempeño.
3. Comparación del desempeño con el estándar establecido.
4. Acción Correctiva. La acción correctiva la ejercen quienes tienen autoridad sobre el procedimiento habitual. Esta fase del proceso de control consiste en tomar las medidas correctivas pertinentes, para que las operaciones sean ajustadas o se realicen esfuerzos para que los resultados vayan de acuerdo con lo planeado. El control efectivo no puede tolerar demoras innecesarias o excepciones constantes.



Las características generales que debe poseer un Sistema de Control de Gestión:

1. Integral: asume una perspectiva completa de la organización, contempla a la empresa en su totalidad, es decir, cubre todos los aspectos de las actividades que se desarrollan en la misma.

2. Periódico: sigue un esquema y una secuencia predeterminada.

3. Selectivo: debe centrarse sólo en aquellos elementos relevantes para la función u objetivos de cada unidad.

4. Creativo: debe realizar una continua búsqueda de índices significativos para conocer mejor la realidad de la empresa y encaminarla hacia sus objetivos.

5. Efectivo y eficiente: busca lograr los objetivos marcados empleando los recursos apropiados.

6. Adecuado: el control debe ser acorde con la función controlada, buscando las técnicas y criterios más idóneos.

7. Adaptado: debe adecuarse a la cultura de la empresa y a las personas que forman parte de ella.

8. Motivador: debe contribuir a motivar hacia el comportamiento deseado más que a coaccionar.

9. Conector: debe servir de puente entre la estrategia y la acción.

10. Flexible: fácilmente modificable, con capacidad de cambio.

El Control de Gestión es un proceso que sirve para guiar la gestión hacia los objetivos de la organización y un instrumento para evaluarla. Su definición ha evolucionado en la medida que cambia el modelo de funcionamiento empresarial ante las exigencias del entorno.

La dirección y la administración en la práctica empresarial_

Precedentemente se pudo tomar conocimiento sobre cómo es la relación de la Dirección con la Administración, y como la Organización (la empresa) contiene a ambas. Quién ejerce una dirección en una Organización es un administrador, sea en la cima o en su base operativa.

El administrador es un facilitador, una persona que instrumenta medios para lograr determinados fines. Estos medios son finitos, son recursos escasos, con los que tiene que llevar adelante las acciones de la Organización de manera productiva.

Las grandes inversiones en desarrollo de nuevas tecnologías y la reducción de costos de producción al mínimo posible son consignas que, definen la vida o la muerte de sus empresas. Las innovaciones van ganando mayor velocidad. Las estrategias dejan de ser a largo plazo. Cambios rápidos y bruscos, el crecimiento organizacional, la competencia de las demás organizaciones, el desarrollo tecnológico, los fenómenos económicos de la inflación, la internacionalización de las actividades, el protagonismo y el peso de la opinión pública harán que las organizaciones del futuro deben tener en cuenta, no solo la previsión, la continuidad y la estabilidad sino también la imprevisión, la discontinuidad y la inestabilidad en todos los sectores de la actividad empresarial. Nuevas formas y modelos de organización serán necesarios, y será imprescindible una nueva mentalidad en las personas que dirigen y toman decisiones en las organizaciones.

Una herramienta útil que poseen quienes dirigen una organización es el Plan de Negocios.

Formulación de un plan de negocio

El plan de negocios es un documento en el que se describen de forma clara y concisa cada uno de los aspectos del negocio. En él se detallan el propósito y los objetivos del negocio, las estrategias y tácticas que se implementarán para alcanzarlos, los recursos involucrados y los pasos a seguir para poner en marcha el negocio.

La elaboración de un plan de negocios es tan útil para emprendimientos nuevos como para empresas en marcha, debido a que es a la vez una herramienta de planificación, de gestión y de comunicación.

Es una herramienta de planificación, porque el mismo proceso de diseño del plan de negocios es un proceso de planificación, en el que se establece la dirección del negocio, mediante la definición de los objetivos y las estrategias a seguir. Permite anticiparse y enfocarse en los objetivos, reducir el riesgo en la toma de decisiones y facilitar el control.

El plan de negocios también es una herramienta de gestión porque permite guiar las operaciones de la empresa, organizar los recursos en base a los objetivos establecidos, monitorear y hacer el seguimiento de las actividades, detectar desvíos y hacer los ajustes necesarios.

Asimismo, es un instrumento de comunicación, especialmente útil para presentar el negocio a potenciales inversores o entidades financieras, ante la necesidad de conseguir financiamiento. En este sentido, el plan de negocios reúne la información necesaria que permite demostrar que el empresario y la organización que dirige son capaces de llevar adelante el negocio con éxito.

En algún momento de la vida de una empresa suele ser necesario, manifestar en un único documento toda la información de un proyecto para que sea aprobado por el directorio de la empresa, para convencer a nuevos inversores, respaldar una solicitud de crédito, conseguir una licencia o franquicia, entre otros.

Las secciones fundamentales que debiera incluir un plan de negocios son las siguientes:

- Carátula
- Índice
- Resumen ejecutivo
- Descripción del negocio
- Análisis de la industria
- Análisis del mercado
- Plan de marketing
- Plan de operaciones
- Plan financiero y fuentes de financiamiento
- Plan de contingencia
- Anexos

La estructuración aquí presentada es una guía para el ordenamiento del contenido del plan, no una secuencia estricta que debe seguirse en el diseño del mismo.

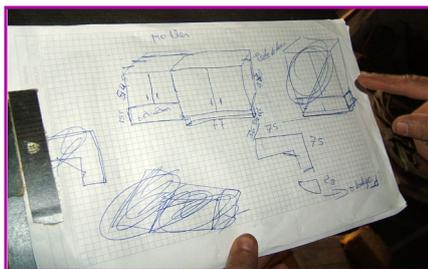
El empresario/administrador/emprendedor que lo desarrolle debe ser consciente en cuanto a que el proceso de elaboración de un plan de negocios requiere de un enfoque de espiral, esto es, cuando se toma alguna decisión sobre algún aspecto del negocio, es necesario revisar el resto del plan para determinar la influencia que pueda tener sobre otros aspectos.

En la práctica

Definir cuatro funciones de la administración, planificar, organizar, dirigir y controlar. Para poder controlar que los planes estén llevándose a cabo de acuerdo a lo planeado, inclusive para poder definir esos primeros estándares, debo tener un registro de todo lo sucedido en la empresa.

La administración de toda empresa requiere que las operaciones tanto físicas como monetarias sean adecuadamente registradas a los efectos de evaluar su comportamiento y realimentar los planes de acción.





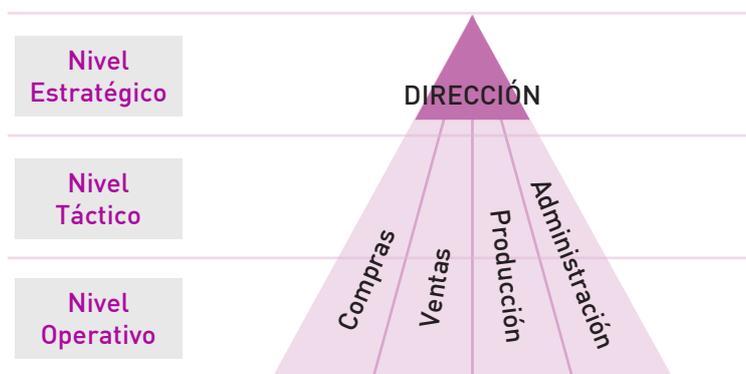
Sin embargo, no solo será necesario el simple registro de datos, ya que para lograr una mejora continua de sus niveles de eficiencia, la empresa deberá construir a partir de su registro de datos, su tablero de información para gestionar adecuadamente los circuitos físicos y monetarios y evaluar los resultados obtenidos.

Conceptualmente la empresa necesita registrar los circuitos claves de sus ventas, distribución, compras, producción y finanzas,

ayudándose con las mejores técnicas de informática y comunicaciones (TICs) que estén a su alcance, o, aunque no recomendado, simplemente en papel, de una manera ordenada, que permita ser procesada*.

El adecuado manejo de la información para la toma de decisiones se debe dar en los dos niveles de gestión:

Operativa: manejo de compras físicas (abastecimiento materias primas), stock y logística de distribución, pedidos de clientes, estado de caja, facturación, y los planes de operación de los distintos sectores y el nivel de cumplimiento de los mismos, entre otros.



Dirección: estados financieros que permitan visualizar con claridad las posiciones tanto financieras (disponibilidades y compromisos) como los resultados económicos alcanzados (rentabilidad). Informe de cumplimiento de las metas, que indiquen los niveles de operación alcanzados en relación a los deseados para un periodo (producción, ventas, cobranzas, endeudamientos etc.).

*** CONCEPTO DE DATO E INFORMACIÓN:**

El dato es una representación simbólica (numérica, alfabética, algorítmica, etc) de un atributo o variable cuantitativa. Los datos describen hechos empíricos, sucesos y entidades.

Los datos aisladamente pueden no contener información humanamente relevante. Sólo cuando un conjunto de datos se examina conjuntamente a la luz de un enfoque, hipótesis o teoría se puede apreciar la información contenida en los mismos. Pueden consistir en números, estadísticas o proposiciones descriptivas. Los datos convenientemente agrupados, estructurados e interpretados se consideran que son la base de la información humanamente relevante que se pueden utilizar en la toma decisiones, la reducción de la incertidumbre o la realización de cálculos.

¿Para qué nos sirve tener información oportuna de la empresa?

Principalmente permite tomar decisiones reduciendo la incertidumbre, por lo tanto, reduciendo el riesgo a equivocarse. La información por ejemplo de ventas, puede ayudar para el planeamiento de la producción, planeamiento de las compras, asignación de recursos humanos a cada sector, análisis de la rentabilidad, inversiones futuras, análisis de costos, etc.

Una eficiente gestión de la administración, deberá asegurar que los datos y la información de que dispone, fluya adecuadamente dentro de la organización y en su relación a su entorno (clientes, proveedores, etc.).



Para el logro de este objetivo se deben desarrollar dos herramientas:

El *organigrama* como forma básica de definir roles y funciones (jerarquizados). Tarea que deberá relacionarse íntimamente con la gestión de recursos humanos de la empresa, y el *flujograma* de la información, para analizar los circuitos de información para asegurar que la misma se genere y llegue a destino en tiempo y forma.

En síntesis la empresa debe contar con un sistema de información homogénea y confiable que genere la información tanto operativa como de dirección, con un esquema organizativo que sea capaz de administrar y usar dicha información para alcanzar un régimen de mejora continua de sus operaciones.

Información Importante a generar desde la administración de la empresa_

1. Listado de clientes, con sus datos de contacto (nombre de la empresa, CUIT, persona de contacto, teléfono, dirección, descuento que posee, plazo de cobro, entre otros).
2. Saldos de cuenta corriente, para conocer cuánto deben los clientes y cuanto se debe a los proveedores.
3. Estadísticas de ventas, por cliente y por producto, y facturación, todas con fecha.
4. Lista de proveedores, con sus datos de contacto (nombre de la empresa, CUIT, persona de contacto, teléfono, dirección, descuento que posee la empresa, plazo de pago, entre otros).
5. Valores en cartera.
6. Rentabilidad de la empresa, por producto y conocer punto de equilibrio.
7. Registro de caja chica y movimiento bancario.
8. Costos unitarios, variables y fijos.
9. Gestión de los recursos humanos.

CONCLUSIÓN

El acceso rápido y eficiente a una información confiable y precisa permite adoptar una posición adecuada a la hora de tomar una decisión para solucionar un problema con un menor costo. Esto sólo es posible si se posee, y se ha realizado previamente un registro y posterior análisis de la información.





01_

EJERCICIO DE APLICACIÓN. DIRECCION Y ADMINISTRACION PARA PYMES

De acuerdo a lo visto en el tema lo más importante es contar con información oportuna para tomar decisiones, entonces, de acuerdo a la siguiente tabla de productos vamos a ejercitar nuestra capacidad para tomar decisiones.

Lo que la tabla nos representa son las ventas de distintos modelos de zapatos que un fabricante realiza al mes. La tabla ya está ordenada de mayor a menor de acuerdo a las unidades y cuenta con el acumulado a la derecha. Además para facilitar el análisis se coloca la columna de facturación. Lo que esta coloreado es una ayuda al análisis. Entonces:

Nº	MODELO	PRECIO	PROMEDIO UNIDADES MENSUALES	PROMEDIO FACTURACIÓN	%	ACUMULADO
1	ZAPATO MODELO 16	\$ 7,25	245	\$ 1.775,12	24,4 %	24,4 %
2	ZAPATO MODELO 21	\$ 7,75	105	\$ 812,78	11,2 %	35,6 %
3	ZAPATO MODELO 13	\$ 8,63	61	\$ 523,43	7,2 %	42,9 %
4	ZAPATO MODELO 28	\$ 9,63	53	\$ 514,04	7,1 %	49,9 %
5	ZAPATO MODELO 22	\$ 13,63	37	\$ 502,42	6,9 %	56,8 %
6	ZAPATO MODELO 15	\$ 8,63	49	\$ 426,13	5,9 %	62,7 %
7	ZAPATO MODELO 10	\$ 9,88	37	\$ 362,60	5,0 %	67,7 %
8	ZAPATO MODELO 18	\$ 13,25	26	\$ 344,91	4,8 %	72,5 %
9	ZAPATO MODELO 11	\$ 11,13	28	\$ 316,02	4,4 %	76,8 %
10	ZAPATO MODELO 5	\$ 22,50	12	\$ 274,22	3,8 %	80,6 %
11	ZAPATO MODELO 25	\$ 12,00	15	\$ 181,50	2,5 %	83,1 %
12	ZAPATO MODELO 23	\$ 15,25	11	\$ 163,46	2,3 %	85,3 %
13	ZAPATO MODELO 1	\$ 9,88	17	\$ 162,94	2,2 %	87,6 %
14	ZAPATO MODELO 4	\$ 11,50	14	\$ 159,20	2,2 %	89,8 %
15	ZAPATO MODELO 8	\$ 18,13	7	\$ 121,78	1,7 %	91,5 %
16	ZAPATO MODELO 12	\$ 11,13	9	\$ 104,64	1,4 %	92,9 %
17	ZAPATO MODELO 17	\$ 20,38	5	\$ 102,51	1,4 %	94,3 %
18	ZAPATO MODELO 20	\$ 9,88	10	\$ 95,66	1,3 %	95,6 %
19	ZAPATO MODELO 14	\$ 12,25	8	\$ 91,88	1,3 %	96,9 %
20	ZAPATO MODELO 27	\$ 11,00	7	\$ 72,88	1,0 %	97,9 %
21	ZAPATO MODELO 24	\$ 21,00	3	\$ 52,50	0,7 %	98,6 %
22	ZAPATO MODELO 6	\$ 6,88	4	\$ 27,71	0,4 %	99,0 %
23	ZAPATO MODELO 9	\$ 5,63	4	\$ 20,92	0,3 %	99,3 %
24	ZAPATO MODELO 19	\$ 14,75	1	\$ 13,83	0,2 %	99,5 %
25	ZAPATO MODELO 3	\$ 8,13	2	\$ 12,70	0,2 %	99,7 %
26	ZAPATO MODELO 7	\$ 5,25	2	\$ 10,34	0,1 %	99,8 %
27	ZAPATO MODELO 2	\$ 6,25	1	\$ 9,18	0,1 %	99,9 %
28	ZAPATO MODELO 26	\$ 5,25	1	\$ 5,58	0,1 %	100,0 %
TOTALES			772	\$ 7.260,86	100,0 %	

Preguntas_

A simple vista, si usted fuera el fabricante, ¿qué decisiones podría tomar con los datos que cuenta? O si nos posicionamos como agente externo a la empresa ¿qué sugerencias le haría al empresario?.

- ¿Qué otros datos cree que necesita para tomar una decisión más certera?
- Luego que conteste, observe si se corresponden los productos más vendidos en unidades con los más vendidos en facturación. ¿Qué dato nos ayuda más? (unidades vs facturación)
- ¿Para qué me sirve procesar los datos de ventas? (que en el caso de esta empresa se corresponde con su producción, es decir, no posee stock de productos en su empresa).
- ¿Quién/ quiénes deberían analizar estos datos y tomar las decisiones? ¿se debería comunicar la decisión? En caso de que la respuesta sea si, ¿a quiénes?



Bibliografía:

- Chiavenato, I. (1991). Introducción a la Teoría General de la Administración (687p.). Mexico: Mc Graw Hill.
- B.J. Hodge, W. P. (2005). Teoría de la Organización, Un enfoque Estratégico (pág. 463). Prentice Hall.
- Robbins, S. P. y Coulter, M. (2010). Administración (10 ed., 584p.). México: Pearson Educación. Capítulo 10. Pág. 205.
- Subsecretaría PyMe, Ministerio de Industria. (2010). Manual del Emprendedor.
- Programa Jóvenes PyME . Buenos Aires: Autor.
- Oliveira, Dilson Campos "Cómo desarrollar controles financieros" Belo Horizonte: SEBRAE/MG, 2013.
- Manual Control Prod. Finanzas y Contabilidad - Ag de Coop Internacional de Japón, 2006.
- Silvina Talamoni "Finanzas y Gestión de Costos" Curso para 3ros. Países, 2012.
- "Curso de Finanzas para no Financieros" Prog. Formación Continua UTN 2008.



Tema
././04


Planificación Estratégica_

En el día a día... ¿En qué pensamos?_

- Lograr los objetivos de metas del mes
- Mantener la participación de mercados
- Reducir la lista de clientes morosos
- Reducir los costos operativos
- Obtener líneas de crédito
- Fidelizar los clientes

¿Y qué hay del mañana?_

- Analizar y detectar nuevas oportunidades en los mercados
- Analizar la cartera de clientes y actualizarla
- Mejorar o desarrollar nuevos productos o servicios
- Desarrollar estrategias de crecimiento
- Promover cambios en la empresa
- Desarrollar nuevas ventajas competitivas sostenibles

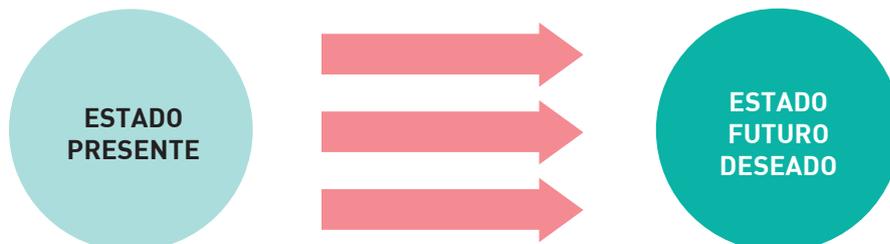


// “Planificar no significa saber qué decisión voy a tomar mañana, sino qué decisión debo tomar hoy para conseguir lo que quiero mañana”

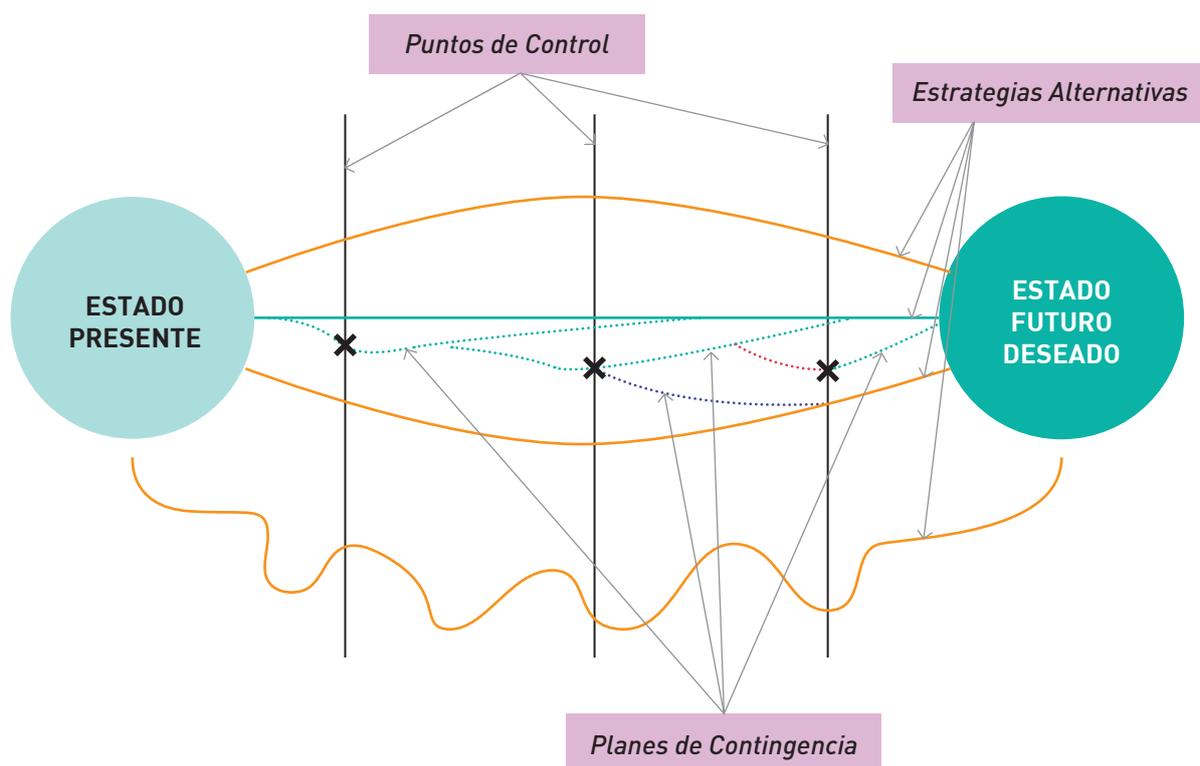
“Si gestionas tu negocio hoy como ayer, es muy probable que mañana no haya un negocio para gestionar” //

Peter Druker

¿Qué es la ESTRATEGIA?_



Simply the way in which the organization thinks to reach its long-term objectives, whatever they are.



Defining the strategy of an organization is defining the purpose for which it exists.

The strategy of an organization can be defined as the way in which activities and resources (economic-financial, material, human) will be organized to reach the desired objectives.

Strategic planning

When talking about planning, one must think of an action, which begins with the determination of objectives and all those activities linked to reach those objectives in the best possible way.¹

Strategic planning is the process of development and implementation of plans to reach purposes or objectives. Within the business, it is used to provide a general direction to a company (called corporate strategy), as well as in financial strategies, human capital development strategies or organizational, in technology developments of information and marketing strategies to name just a few applications.

// Strategic planning is to identify and put into practice long-term objectives of the company. //

¹ For more information about "Planning" refer to the chapter "Direction and Administration of the present manual."

Se utiliza en general un plan estratégico empresarial, siendo el resultado del proceso de planificación estratégica de la misma, en el cual se analiza la relación de la empresa con su entorno y se define la dirección de la organización, a través de la misión, la visión y los objetivos estratégicos.²

El plan estratégico es un documento en el que la empresa:

- Vuelca en forma sistémica la información relevante de la que dispone, indicando el grado de incertidumbre que la rodea.
- Analiza las fortalezas y debilidades propias de la organización.
- Identifica oportunidades y amenazas que le presenta el contexto.
- Define las líneas principales del negocio en que quiere estar y el tipo de organización que quiere ser.
- Estructura las prioridades de asignación de recursos para la implementación de las decisiones estratégicas adoptadas.

Este planeamiento estratégico conlleva un planeamiento de fines, medios y recursos, y este proceso comienza con la formulación de la problemática, cuya herramienta relacionada es el Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).³

- Planeamiento de Fines: especifica los fines que se van a perseguir (futuro más deseable).
- Planeamiento de Medios: selecciona o crea los medios más apropiados para alcanzar el fin.
- Planeamiento de Recursos: determina que recursos se necesitarán y como se obtendrán.

Hay que tener en cuenta el diseño de implementación y control: Quién va a hacer Qué, Cuándo y Dónde, Cómo se va a controlar y sus consecuencias.

Como realizar una Planificación estratégica_

Hay múltiples modelos o esquemas para trabajar la planificación estratégica, la mayoría comparten las mismas definiciones, mencionaremos una:



² Para más información sobre "Visión, misión y objetivos estratégicos" remitirse al capítulo Dirección y Administración del presente manual.

³ Si desea obtener mayor información acerca del análisis FODA consulte el manual "Introducción a las Tecnologías de Gestión. //03. INTI. Año 2014. Tema 04 - Marketing, pagina 39.



¿Qué se debe tener en cuenta para realizar la planificación estratégica?_

1. Traducir la estrategia en términos operativos. La estrategia no puede ejecutarse si no se puede comprender, y no se puede comprender si no puede describirse. A partir de la pregunta ¿cuál es mi estrategia?, se construye el mapa estratégico, una estructura lógica y completa que describe la estrategia en detalle.
2. Alinear la organización con la estrategia. La sinergia es fundamental en el diseño de las organizaciones, tradicionalmente diseñadas en torno a funciones con un cuerpo de conocimiento, idioma y cultura propios.
3. Convertir la estrategia en el trabajo diario de cada empleado. Las organizaciones enfocadas en la estrategia exigen que todos los empleados tengan:
 - Una clara comprensión de los objetivos y de los métodos para llevarlos a cabo.
 - La determinación de las nuevas capacidades requeridas para tener éxito.
 - Una alineación de las funciones tradicionales, de manera horizontal.
 - La clara definición de los tramos de autoridad, responsabilidad y transparencia.
 - La determinación explícita de una Visión de Futuro.
 - Un balance claro de los activos intangibles.
 - El desarrollo personal, desde un área particular de desempeño.
 - La necesidad de gestionar el desempeño.
4. Convertir la estrategia en un proceso continuo. Vincular la estrategia con el presupuesto; cierra el circuito a través de sistemas de feedback efectivos y reuniones de gestión; y, por último, prueba las hipótesis estratégicas con la información obtenida del sistema de feedback, aprende de los resultados y adapta la estrategia en consecuencia.
5. Movilizar el cambio a través del liderazgo ejecutivo. La condición más importante para el éxito es la capacidad del equipo ejecutivo de convertirse en dueño de la estrategia y participar activamente en ella. Si los que ocupan los escalones más altos de la organización no son líderes enérgicos del proceso, no habrá cambio, no se implementará la estrategia y se perderá la oportunidad de un desempeño revolucionario.

I. Investigación



// ¿Qué conocemos del entorno de la organización? //

Dimensión política y legal
Dimensión económica
Dimensión sociocultural
Dimensión tecnológica

CÓMO AFECTA A LA PYME

Modelo de escenario lineal

Estudia la evolución de una determinada variable del entorno. Lo habitual es llevar a cabo el análisis de diferentes escenarios definiendo, además del escenario “más probable” o “caso base”, otros adicionales como el “optimista” y el “pesimista”.

Modelo de escenario múltiples

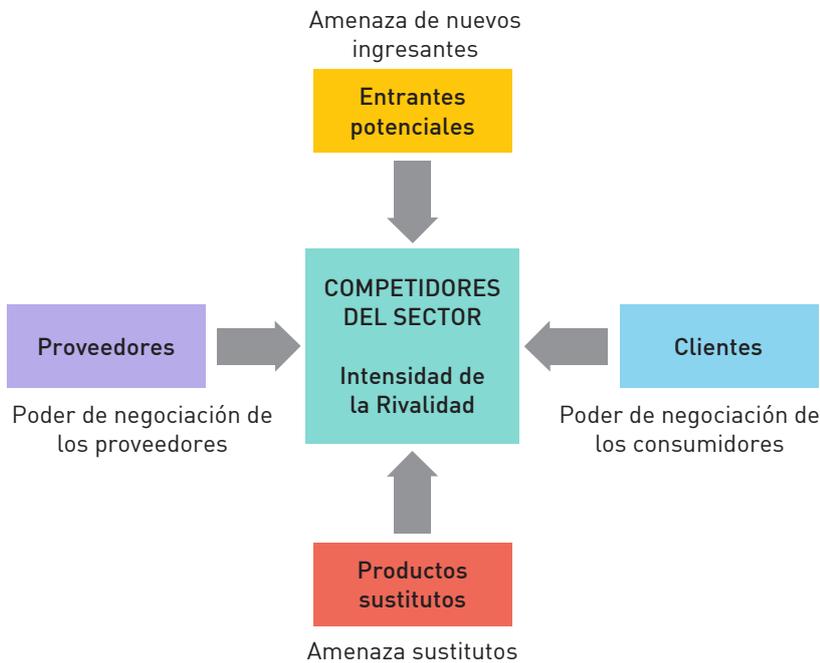
Consiste en visualizar las múltiples alternativas futuras que se puedan dar y no sólo conformarse con “esperar a ver qué pasa”.

Supone que conocer el futuro no se puede lograr con certeza alguna. Por ello, los planeadores de escenarios se concentran en imaginar las múltiples alternativas futuras que se puedan dar.

Objetivo: Poder actuar correctamente independientemente del escenario que ocurra.

I.II Análisis del sector

Para el análisis del sector una herramienta ampliamente utilizada es el denominado modelo de las cinco fuerzas cuyo autor es Michael Porter.⁴



Esta clasificación permite lograr un mejor análisis del entorno de la empresa o de la industria a la que pertenece, y de ese modo, en base a dicho análisis, poder diseñar estrategias que permitan **aprovechar las oportunidades** y **hacer frente a las amenazas**.

I. III Análisis de la organización

Hay que realizar un análisis del organigrama⁵ y de las fuentes de ventaja competitiva en las actividades generadoras de valor. Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla las actividades de forma menos costosa y mejor diferenciada que la competencia.

II - Diagnóstico_

El diagnóstico puede llevarse adelante a través de un análisis FODA. Es una herramienta que permite analizar los factores internos (controlables) y los factores externos (no controlables).⁶

III - Desarrollo_

III. I Definiciones centrales

Las definiciones centrales incluyen:

A. Misión. La misión es la **razón de ser** de la organización.

Misión	¿Por qué existimos?
Visión	¿Qué es lo que queremos ser?

B. Visión. La visión es la imagen del **futuro deseado** de la organización.

C. Valores. Define el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización.

⁴ Si desea obtener mayor información acerca del análisis 5 FUERZAS DE PORTER consulte el manual "Introducción a las Tecnologías de Gestión. //03. INTI. Año 2014. Tema 04 - Marketing, página 38.

⁵ Para más información sobre "Organigrama" remitirse al capítulo Dirección y Administración del presente manual

⁶ Si desea obtener mayor información acerca del análisis FODA consulte el manual "Introducción a las Tecnologías de Gestión. //03. INTI. Año 2014. Tema 04 - Marketing, página 39.



Estrategias_

- La **estrategia corporativa** define los negocios en que va a actuar la empresa.
- La **estrategia competitiva** consiste en emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición provechosa y sostenible en un sector industrial y obtener un rendimiento superior.

Estrategias genéricas de Porter

Las estrategias genéricas de Michael Porter son un conjunto de estrategias competitivas que tienen como principal objetivo el desarrollo general de una empresa.

Buscan obtener una ventaja competitiva para la empresa, ya sea a través del liderazgo en costos, la diferenciación o el enfoque.

		VENTAJA COMPETITIVA	
AMBITO COMPETITIVO	Todo un sector	LIDERAZGO EN COSTOS	DIFERENCIACIÓN
	Sector reducido	ENFOQUE O ALTA SEGMENTACIÓN	

Liderazgo en costos

Consiste en vender los productos a precios unitarios muy bajos, a través de una reducción en los costos.

Diferenciación

Consiste en producir o vender un producto que sea único y original, que logre distinguirse de la competencia, y que no sea fácilmente imitable por ésta.

Enfoque

Consiste en enfocar o concentrar la atención en un segmento específico del mercado, es decir, concentrar los esfuerzos en producir o vender productos que satisfagan las necesidades o gustos de un determinado grupo de consumidores.

Matriz de Crecimiento (Ansoff)_

Es un modelo útil para graficar las opciones de una empresa en términos de productos y mercados con el objetivo de incrementar sus ventas.

		PRODUCTOS	
		ACTUALES	NUEVOS
MERCADOS	ACTUALES	PENETRACIÓN DE MERCADOS	DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS
	NUEVOS	DESARROLLO DE NUEVOS MERCADOS	DIVERSIFICACIÓN

Penetración de Mercado: Incrementar la participación de mercado entre clientes existentes.
Desarrollo de Mercado: Atraer nuevos clientes hacia productos o servicios ya existentes.
Desarrollo de Producto: Crear nuevos productos para un mercado ya existente.
Diversificación: Introducir nuevos productos en nuevos mercados.

// Permite ayudar en la toma de decisiones sobre la expansión y el crecimiento estratégico de una empresa. //

Desarrollo de estrategias analizando matriz FODA

FACTORES INTERNOS FACTORES EXTERNOS	LISTA DE FORTALEZAS F1 F2 ...	LISTA DE DEBILIDADES D1 D2 ...
LISTA DE OPORTUNIDADES O1 O2 ...	ESTRATEGIAS FO Usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades	ESTRATEGIAS DO Superar las debilidades aprovechando las oportunidades
LISTA DE AMENAZAS A1 A2 ...	ESTRATEGIAS FA Usar las fortalezas para evadir amenazas	ESTRATEGIAS DA Minimizar debilidades y evadir amenazas

¿Cómo determinar los cursos de acción en la PyME?_

El curso de acción o estrategia de la empresa se debe determinar según los deseos u objetivos de los gerentes, dueños, propietarios o accionistas de la empresa (número uno, que toma decisiones estratégicas), por consiguiente son estos los que deben definirlos. Los cursos de acción en general también son llamados ejes estratégicos, los cuáles son conceptos sencillos que orientan la gestión de la empresa. Ellos podrían ser:

- Incremento de Ventas
- Calidad de productos
- Participación de Mercado
- Satisfacción de la Fuerza Laboral
- Organización Corporativa
- Rentabilidad
- Satisfacción del cliente
- Formación de sucesores

El número uno debe determinar claramente lo que quiere lograr en su empresa y comunicar fehacientemente a todos los miembros que participan en las decisiones de la empresa, para poder llevarlo a la práctica.

¿Cómo implementar un plan estratégico en una Pyme?_

El primer paso para implementar un plan estratégico en la empresa es realizar una reunión formal que provea información, para que se defina claramente las acciones u ejes, e implemente una metodología sencilla para llevar a la práctica los deseos u objetivos de la empresa.



El método sencillo y utilizado en diversas aplicaciones en tecnologías de gestión es el método llamado 5W-1H que fue inspirado en el proceso creativo de Rudyard Kipling, autor hindú de numerosos relatos, poesías y novelas (entre ellas “El libro de la selva”), con el objetivo de hacer fluir sus ideas.

El método es utilizado en casi todas las ciencias y también en la planificación estratégica por la facilidad que tiene en la comprensión de los resultados que buscamos. Por consiguiente es recomendable aplicarlo en dicha reunión formal y registrar los resultados obtenidos de la dinámica.

5W1H significa las seis palabras en inglés con que comienzan las preguntas que deben responderse para describir correctamente un hecho:

- **What** - Qué
- **Who** - Quién (persona)
- **Why** - Por qué
- **Where** - Dónde
- **When** - Cuándo
- **How** - Cómo (método)

Cada uno de los ítems se contesta en el plan y con los mismos se elabora un curso de acción claro y concreto.

- **Quién:** Identificar al responsable de eje u objetivo.
- **Qué:** Identificar las acciones o hacer una lista de ellos.
- **Dónde:** Identificar los lugares y hacer una lista de ellos asociados al objetivo propuesto.
- **Cuándo:** Identificar todos los factores de tiempo para definir el tiempo en que deben ser presentados los resultados.
- **Por qué:** Identificar las causas de los acontecimientos de las acciones y hacer una lista de ellos.
- **Cómo:** Identificar la forma, manera, método, técnica en la que deben ser alcanzados esos objetivos.

Como ejemplo N°1 se puede exponer las siguientes preguntas ante un eje estratégico determinado:

Eje estratégico: Satisfacción del cliente

- **Quién:** Juan, encargado de ventas.
- **Qué:** realizar mediciones concretas sobre la satisfacción del cliente.
- **Dónde:** las mediciones deben ser realizadas en el local comercial o mediante email.
- **Cuándo:** las mediciones se deben realizar luego de probado el producto o durante la compra.
- **Por qué:** es necesario hacerlo porque se observaron disconformidades entre algunos clientes.
- **Cómo:** implementar una encuesta de no más de 4 preguntas, que permitan evaluar las necesidades, satisfacción de uso y recomendaciones.

Esto puede ser volcado durante la reunión de planificación estratégica en el siguiente formulario:

PLANILLA DE PLANIFICACIÓN Sw1h

Eje estratégico _____

Objetivo _____

¿QUÉ?	¿QUIÉN?	¿CUÁNDO?	¿DÓNDE?	¿PARA QUÉ?	¿CÓMO?	¿CUÁNTO?
Objetivo	Responsable	Período	En qué lugar o área vendo los productos?	Qué queremos lograr	Método	Valor referencia

Elaborado por:

¿Cómo controlar un plan en una Pyme?_

Las compañías suelen fracasar a la hora de implantar una estrategia o gestionar las operaciones porque carecen de un sistema de gestión integral (Kaplan & Norton, 2008, pp.19-20), por tal motivo se debe controlar de manera sistémica la gestión de la empresa mediante el seguimiento de indicadores, resultados y mediciones.

Movilizar el cambio a través del liderazgo, y convertir la gestión estratégica en un proceso continuo requiere de una herramienta clara y concreta de seguimiento.

Por tal motivo es necesario implementar una metodología para medir los objetivos, la gestión y el desempeño de las áreas de la empresa. Para ello, es necesario determinar el modo de hacerlo, y una manera general puede ser mediante la identificación de indicadores de resultados.⁷

La medición implica no solamente medir el indicador y determinar si se alcanzó el objetivo, también involucra la organización de las tareas, la motivación del personal involucrado, el seguimiento, reconocimiento y la implementación de las mejoras continuas dentro del proceso.

La información resultante puede ser expuesta en una hoja electrónica de cálculo o simplemente en una cartulina blanca que permita observar los resultados.

¿Cómo evaluar la posición actual del negocio de mi empresa y los resultados de mi estrategia actual?_

Generalmente el estudio estratégico de una empresa lleva tiempo, es compleja y la implementación requiere un esfuerzo considerable. Por tal motivo en los últimos años ha aparecido una técnica de evaluación de la estrategia de una empresa o emprendimiento llamada "Metodología Canvas" (o Lienzo Estratégico) que consiste en completar los 9 módulos planteados por el autor, todos ellos interrelacionados, y que explican la operativa de la empresa para generar ingresos y hacer rentable el negocio.

En el modelo expuesto por Alexander Osterwalder & Yves Pigneur se indican los 9 módulos que grafican el "lienzo" de la estrategia de una empresa. La forma más dinámica de completar el lienzo es describir en forma clara los aspectos clave del negocio.

Dicho modelo permite dividir el mercado en segmentos con pautas homogéneas de consumo, y escoger el más conveniente: mercado de masas, nicho de mercado, mercado segmentado, mercado diversificado y plataformas multilaterales, etc..

A continuación se describen los 9 componentes del lienzo o modelo CANVAS::

1. Propuesta de valor: generar valor es un concepto que incluye el producto o servicio que se ofrece, como así también; otros aspectos referentes a precios, ventajas competitivas o relaciones con los clientes.

Es importante preguntarse: ¿por qué el cliente me compra? ¿cuál es el "regalo" o valor que entrego?

2. Objetivo: satisfacción del cliente. Es útil para poder identificar quiénes son los clientes, a quiénes están dirigidos los productos, a quién se le solucionará un problema. En conclusión, a quien se le estará aportando el valor necesario para que se interese por los productos y servicios, y que esto genere retorno a la empresa.

3. Canales de distribución: se deben definir los medios para distribuir los productos o servicios, contemplando una doble función: distribución y comunicación. Los

canales están relacionados con el segmento definido y se debe considerar el más efectivo: venta directa, distribuidores o mayoristas, puntos de venta propios o comercio electrónico.

4. Relaciones con clientes: se establecen los tipos de relaciones que se tienen con los diferentes segmentos de clientes: captación, fidelización, estimulación de ventas y retención de clientes. El desarrollo de una estrategia eficaz permitirá incrementar la cartera de clientes.

5. Ingresos: se deben identificar los canales principales para la generación de ingresos. Es muy importante conocer el margen de cada una de las fuentes de ingresos con el fin de poder tomar decisiones de acuerdo sus rentabilidades.

⁷ Para más información sobre "indicadores" remitirse al capítulo Tablero de control del presente manual.



6. Recursos clave: En este apartado se deben especificar cuáles son los recursos necesarios (bienes tangibles, equipos y máquinas, infraestructura, tecnologías, personal, entre otros). Es primordial cuantificar la inversión necesaria para poder disponer de los recursos que son imprescindibles.

7. Actividades clave: Son las actividades que se deben desarrollar de forma eficaz sobre las propuestas referentes al valor de mercado, la relación con los clientes y la generación de ingresos. Se pueden clasificar en tres categorías: diseño y capacidad de fabricación, resolución de problemas para los clientes y actividades dirigidas al correcto funcionamiento de la producción.

8. Asociaciones clave: se deben identificar los agentes clave con los que se debe interactuar para que el negocio marche adecuadamente y se consolide en el tiempo (proveedores estratégicos, inversores, un distribuidor específico, etc.).

9. Costos: Se debe tener en cuenta el costo que posee la empresa para llevar adelante el modelo de negocio propuesto. Es clave precisar el origen de los costos detectando si son fijos o variables.

A continuación, se puede visualizar un modelo de negocio como un conjunto de nueve bloques relacionados entre sí:



Modelo Canvas para el estudio estratégico de la empresa.



01_

Ejercicio de Planificación estratégica:
Según lo desarrollado en el presente Manual en relación al Modelo CANVAS, reflexione e identifique como completaría cada uno de los casilleros del Modelo teniendo en cuenta su empresa, emprendimiento o idea proyecto.



Modelo Canvas para el estudio estratégico de la empresa.



Bibliografía:

- Chiavenato, I. (1991). Introducción a la Teoría General de la Administración (687p.). Mexico: Mc Graw Hill.
- B.J. Hodge, W. P. (2005). Teoría de la Organización, Un enfoque Estratégico (pág. 463). Prentice Hall.
- Lambin J.J. (1995). Marketing Estratégico (3 ed., 605p.). Aravaca, Madrid: Mac Graw Hill.
- Levy, A. (2006). Mayonesa: Del Marketing a la estrategia competitiva (2 ed., 256 p.). Buenos Aires: Granica
- Subsecretaría PyME, Ministerio de Industria. (2010). Manual del Emprendedor. •
- Programa Jóvenes PyME . Buenos Aires: Autor.
- Bueno, E.; Casani F y Lizcano, J.L (1999). Revista española de financiación y contabilidad. Formación de la estrategia empresarial. Extraordinario N° 100, pp 195-217.
- Modelo conceptual de Andrews: Strategy and the Business Landscape: Core Concepts. Front Cover. Pankaj Ghemawat. Prentice Hall, Jan 1, 2001 - Business & Economics - 143 pages.
- Perfil estratégico: Cómo se hace un plan estratégico: modelo de desarrollo en una empresa - Front Cover Francisco Abascal Rojas - ESIC Editorial, 2000 - 476 pages
- BSC: Kaplan, Robert S., and David P. Norton. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston: Harvard Business School Press, 1996.
- Canvas: Diseñando la propuesta de valor - Cómo crear los productos y servicios que tus clientes están esperando - Alexander Osterwalder | Yves Pigneur | Alan Smith | Gregory Bernarda - 2012 - DEUSTO - 3ra edición - 2015



Tema
././05


Recursos Humanos_

Introducción

¿Por qué son importantes las personas en las organizaciones?

La gestión empresarial implica planificar, organizar, dirigir y controlar diferentes procesos en los que se encuentran involucrados recursos tanto materiales como humanos.



¿Por qué?

Si bien es cierto que existen diferentes tipos de herramientas técnicas de gestión, son las personas quienes, en primera y última instancia, realizarán las actividades necesarias para el logro de las metas organizacionales.

Los aspectos de incumbencia de la gestión de personas podrían resumirse en cuatro pilares:



¿Qué es la planificación estratégica de recursos humanos?

Planificar estratégicamente la gestión de recursos humanos implica la utilización de herramientas y metodologías que permitan, desde el punto de vista de las personas y los procesos, cumplir con los objetivos organizacionales. Es fundamental que las estrategias que se definan para contratar, capacitar, retener y promover personal se encuentren en consonancia con la estrategia de la organización en el largo plazo.

¿Qué son las técnicas de recursos humanos?

Las técnicas de recursos humanos constituyen un conjunto de herramientas indispensables en la dirección del área de recursos humanos ya que permiten la gestión eficiente de las personas guiando su camino dentro de la organización, desde la detección de necesidades de contratación, hasta la definición del proceso de compensación.

¿Qué son las relaciones laborales?

Son aquellos vínculos que surgen en el ámbito del trabajo entre los trabajadores y empleadores en el marco del proceso productivo. Es una relación bidireccional en la que una de las partes aporta el trabajo y la otra el capital necesario para la fabricación de un producto o servicio. Las relaciones son reguladas mediante los contratos de trabajo, donde se estipulan los derechos y obligaciones de ambas partes.

¿Qué implica el pilar de comportamiento humano en el trabajo?

Es el estudio de lo que hacen las personas en una organización y de cómo afecta su comportamiento al desempeño de ésta. Con el objetivo de que las organizaciones trabajen con mayor eficiencia, existen herramientas de análisis y gestión tanto para comprender como para modificar el comportamiento a nivel individual, grupal u organizacional.

Es importante recordar las diferencias entre grupo y equipo:

Si bien tanto los grupos como los equipos de trabajo están conformados por un conjunto limitado de personas, con posibilidad de interacción y conciencia mutua; la diferencia radica en que en un equipo de trabajo las habilidades de cada uno de sus participantes son complementarias, las responsabilidades compartidas y la evaluación es a nivel de equipo trabajando con un objetivo en común.

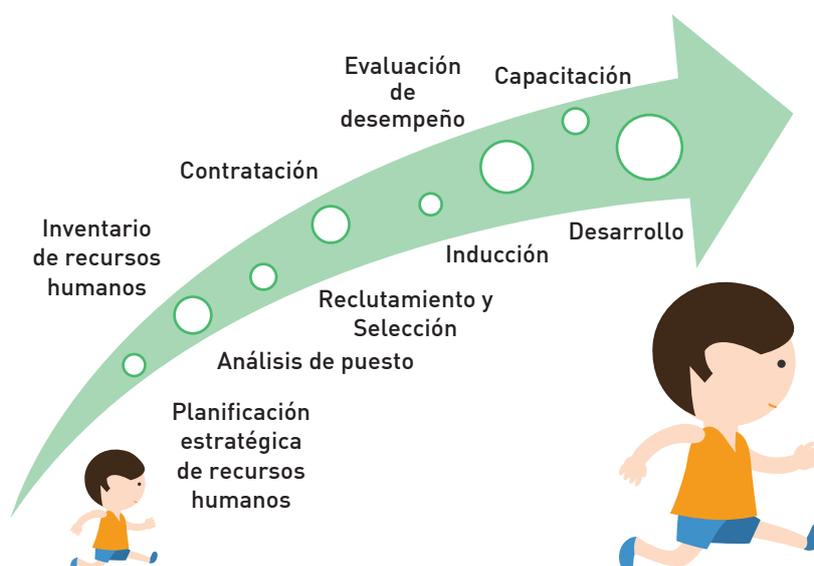
// Todo equipo es un grupo pero no todo grupo es un equipo. //

Ciclo de vida de las personas en la empresa_

El ciclo de vida de las personas dentro de una empresa comienza en la etapa de contratación y se extiende a través del tiempo con el desarrollo de la misma. Existen un conjunto de herramientas que permiten gestionar este ciclo:

Herramientas para la gestión de información	<ul style="list-style-type: none">• Planificación de RRHH• Inventario de RRHH• Análisis de puestos
Herramientas para el proceso de selección	<ul style="list-style-type: none">• Reclutamiento• Selección• Contratación• Inducción
Herramientas para la gestión del desempeño	<ul style="list-style-type: none">• Evaluación de desempeño• Capacitación y desarrollo• Compensación

Las herramientas antedichas podría esquematizarse de la siguiente forma:



Planificación de los Recursos Humanos_

La planificación de recursos humanos implica la definición de planes relativos a todos los puestos futuros de la empresa en todos los niveles jerárquicos. Es decir, constituye el proceso de hacer planes para ocupar o eliminar vacantes futuras, basados en los análisis de puestos que estarán vacantes o se necesitarán. También involucra la determinación de si serán ocupados por candidatos internos o externos a la organización.

No debe olvidarse que, hablar de planificación en recursos humanos, implica hablar de estrategia dentro de la empresa.

¿Por qué?

Porque la planificación será la herramienta de gestión que permitirá a la empresa el cumplimiento de su estrategia de recursos humanos, que deberá estar alineada con la estrategia del negocio.

***Por ejemplo:** Si la estrategia del negocio es de crecimiento y la estrategia de recursos humanos es la contratación de personal, la planeación de recursos humanos permitirá a la organización detectar aquellos perfiles profesionales a reclutar y definir el tipo de reclutamiento que utilizará en función de la información que posea.*

Para que lo anterior sea posible, la planificación de los Recursos Humanos requiere dos tipos de información:

- Del ambiente externo: cambios predecibles en la economía o en el sector donde se desempeña la empresa (condiciones del mercado, regulaciones, competidores nuevos o existentes).
- De la organización: planes a corto, mediano y largo plazo, % de ausentismo, % de rotación, desvinculación a corto y mediano plazo, resultados de las evaluaciones de desempeño, modificación de la estructura organizativa, entre otros.

Esta información externa e interna permite predecir la demanda futura de socios internos, la distribución en la estructura y la promoción dentro de la misma, así como el reclutamiento y la intencionalidad de búsqueda que pueda llegar a existir.

Para proyectar la demanda laboral pueden usarse, cualquiera de estos dos métodos:

Método de juzgamiento

Este método utiliza el conocimiento de la gente para predecir el futuro (información cuantitativa y la intuición). Es muy utilizada por las pequeñas empresas o por aquellos que no tienen experiencia en métodos más complejos.

Para este método se pueden aplicar varias técnicas, una de las más usadas es:

Técnica de grupo nominal

- Se presenta a un grupo de mandos medios el tema.
- Cada uno de los participantes procede a poner por escrito las respuesta que estime pertinente.
- Después de 10 minutos, se discuten las sugerencias en grupo y se anotan las iniciativas de esta discusión.

Método matemático

El método matemático más simple para proyectar la demanda laboral utiliza sólo un factor para predecirla.

- **Ejemplo:** Predecir la necesidad laboral examinando los niveles de contratación durante los últimos años, observar la tendencia y definir la misma para los próximos años.

Otro método sería utilizar las proyecciones del próximo año de ventas y relacionarlo con su necesidad laboral.

- **Ejemplo:** A partir del coeficiente de productividad, el cual es el promedio del número de unidades producida por el trabajo directo de un empleado al año.

Entonces, si el coeficiente de productividad es de 50 sillas por ensamblador al año y si el mercado espera vender 10000, la compañía necesitará 200 ensambladores.

- **Ejemplo:** A partir de la proporción de personal, la cual es usada para calcular el número de individuos requeridos en los trabajos.

Si una fábrica de sillas generalmente tiene un supervisor por cada 25 ensambladores, entonces 8 supervisores serán necesarios para 200 ensambladores.



Reclutamiento_

Se denomina así al conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

INTERNO	Implica que se cubre el puesto vacante con personas que ya se encuentran trabajando dentro de la organización.	<p>(+)Ventajas: rápido, económico y motivador para quienes se encuentran trabajando en la organización.</p> <p>(-) Desventaja: puede que la empresa no cuente con el candidato idóneo para el desempeño de la tarea.</p>
EXTERNO	Se cubre el puesto vacante con personas externas a la organización.	<p>(+) Ventajas: incorporación de una mirada nueva a la organización que proporcione un enfoque diferente y renovado además de la posibilidad de encontrar el perfil adecuando para el puesto vacante.</p> <p>(-) Desventaja: más lento y costoso en comparación con el reclutamiento interno.</p>
MIXTO	Combina los beneficios de la utilización del reclutamiento interno y externo. Por ejemplo: Al momento de cubrir una vacante en una organización se permite la postulación tanto a perfiles pertenecientes a la organización como a personas externas.	<p>(+) Ventajas: igualdad de oportunidades, se incentiva al personal, se optimizan los recursos, creando una sana competencia profesional.</p> <p>(-) Desventaja: posee elevados costos de ejecución.</p>

Selección_

Es un proceso que permite encontrar la persona adecuada para un puesto, a un costo adecuado. Es decir, encontrar el perfil profesional idóneo para desempeñarse en un puesto laboral determinado.

El proceso de selección puede contar con algunas de las siguientes etapas:



Inducción_

Es el proceso de brindar información general, amplia y suficiente que permita a la persona que ingresa la comprensión de su rol dentro de la organización para fortalecer su sentido de pertenencia y la seguridad para realizar su trabajo de manera autónoma.

Existen dos niveles de inducción:

- Inducción institucional: se le brinda al nuevo empleado información sobre la misión, la historia, la estructura, la normativa y los beneficios de la organización.
- Inducción en el puesto de trabajo: es el proceso de acomodación y adaptación del empleado en su puesto, incluyendo aspectos relacionados con rutinas, ubicación física, manejo de elementos, así como la información específica de lo que se espera de su trabajo.

Evaluación de desempeño_

Es un proceso que permite obtener información acerca del desempeño de cada trabajador en su puesto de trabajo, a fin de conocer qué tan eficaz es la persona en su trabajo diario.

Si bien existen diferentes técnicas posibles a utilizar para realizar el diseño de la evaluación de desempeño, en todos los casos debe tenerse en cuenta el análisis de puesto, ya que será el documento que proporcionará la información necesaria de aquellos aspectos a evaluar.

Los objetivos de una correcta evaluación de desempeño son:

- Informar a los trabajadores sobre cómo están haciendo su trabajo y lo que se espera de ellos.
- Reconocer los méritos y resultados positivos obtenidos.
- Permitir al evaluado conocer y contrastar su proyección al futuro permitiéndole ver con claridad la trayectoria de su carrera.
- Conocer las pretensiones y demandas de los trabajadores.
- Descubrir necesidades de formación que los trabajadores pueden presentar para realizar correctamente su trabajo.

Lo más importante del proceso de evaluación es la retroalimentación que se da con perspectivas de mejora y desarrollo de las personas en la organización así como la interrelación entre los objetivos organizacionales y los individuales.

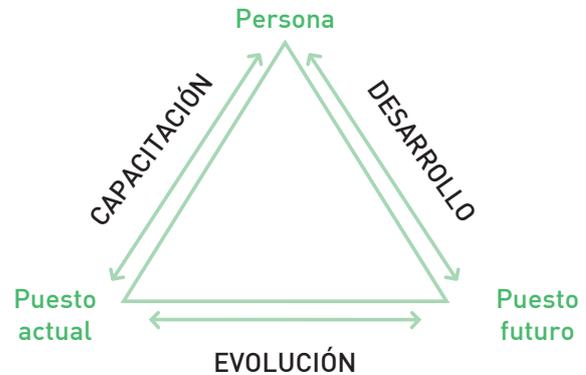
Capacitación y desarrollo_

Tanto la capacitación como el desarrollo son procesos de aprendizaje que permiten a las personas formarse en aspectos teóricos y prácticos inherentes a su puesto laboral, pero la perspectiva temporal de cada uno de los procesos es diferente.

La capacitación es un entrenamiento que se encuentra orientado al presente, buscando mejorar habilidades y

capacidades relacionadas con el desempeño inmediato de la persona. El desarrollo, en cambio, se centra en los cargos de la organización y en las nuevas capacidades y habilidades exigidas a futuro.

El triángulo de la formación resume estos procesos.



Compensaciones_

Las compensaciones constituyen la retribución del empleador a los empleados por su trabajo, compromiso, lealtad, esfuerzo, conocimientos, habilidades y experiencias. Es importante destacar que el término compensación no es sinónimo de salario sino que es un concepto más amplio en el que se incluyen los siguientes componentes:



Bibliografía:

- Bohórquez Pulido, P., & Cendales Rodríguez, J. (2014). Análisis de la Cultura Organizacional en PyMES: un entendimiento de sus motivaciones para la implementación de SGA. Distrito Federal, México.
- Biasca, R. (2005). El rediseño de procesos y estructura. En R. Biasca, Gestión del Cambio: El Modelo Biasca (págs. 165 - 200). España: Outskirts Press, Inc.
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento organizacional - La dinámica del éxito de las organizaciones. México: McGraw-Hill Interamericana Editores SA.
- Evans, J. R., & Lindsay, W. M. (2008). Administración y control de la calidad. México: Cengage Learning Editores.
- Dessler Gary (2001). Administración de personal. S.A. Alhambra Mexicana: 8va edición
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2003). Safari a la estrategia. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Mintzberg, H., Quinn, J. B., & Voyer, J. (1993). El Concepto de Estrategia. En H.
- Mintzberg, J. B. Quinn, & J. Voyer, El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos (pág. 7 a 22). México: Prentice Hall.
- Mintzberg, H., Quinn, J. B., & Voyer, J. (1997). El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos. México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Schein, E. (1990). Consultoría de procesos. Su papel en el desarrollo organizacional. Addison - Wesley Iberoamericana.
- Senge, P. (2011). La Quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Ventura Victoria, J. (2009). Análisis estratégico de la empresa. España: Ediciones Paraninfo S.A.

