

---

MANUALES PRÁCTICOS DE LA PYME

---

# Dirección estratégica empresarial

---



XUNTA DE GALICIA



# Dirección estratégica empresarial

---

MANUELES PRÁCTICOS DE GESTIÓN

---

Dirección, coordinación y supervisión técnica:  
C.E.E.I. GALICIA, S.A.

<b>AUTORES</b>	C.E.E.I GALICIA, S.A. (BIC GALICIA)
<b>COORDINACIÓN</b>	C.E.E.I GALICIA, S.A. (BIC GALICIA)
<b>EDITA</b>	C.E.E.I GALICIA, S.A. (BIC GALICIA)
<b>DESEÑO E MAQUETACIÓN</b>	gifestudio.com Producciones khartum S.L
<b>(C) da edición</b>	C.E.E.I GALICIA, S.A. (BIC GALICIA)
<b>DEPÓSITO LEGAL</b>	
<b>IMPRIME</b>	

Santiago de Compostela, CEEI GALICIA, S.A. 2010

Quedan rigurosamente prohibidas, sen a autorización escrita dos titulares do "Copyright", baixo as sancións establecidas nas leis, a reprodución total ou parcial desta obra por calquera medio ou procedemento, incluídas a reprografía e o tratamento informático e a distribución de exemplares dela mediante aluguer ou préstamos públicos.

# ÍNDICE

<b>1 INTRODUCCIÓN</b>	<b>7</b>
<b>2 DIRECCIÓN ESTRATÉGICA</b>	<b>13</b>
2.1 Introducción	15
2.2 Análisis de la estrategia	16
2.3 Objetivos	18
2.4 Componentes de la estrategia	18
2.5 Tipos de estrategia	19
2.5.1 Resumen	19
2.6 Formulación estratégica y análisis del negocio	21
2.6.1 Elementos integrantes	22
2.6.2 Proceso de formulación	22
2.6.3 Análisis DAFO	23
2.6.4 Resumen	24
2.7 Declaración de la visión: misión, soporte y valores	26
2.7.1 Definición de la misión	26
2.7.2 Definición del soporte	26
2.7.3 Definición de los valores	27
2.7.4 Resumen	27
2.8 Ventaja competitiva	29
2.8.1 Características	29
2.8.2 Resumen	29
2.9 Diseño del sistema organizativo	32
2.9.1 Objetivos	32
2.9.2 El negocio	32
2.9.3 Los procesos	33
2.9.4 El soporte	34
2.9.5 Estilo de dirección	34
2.9.6 Análisis de los objetivos	36
2.9.7 Resumen	36
2.10 El plan director	38
2.10.1 Características de un plan director	38
2.10.2 Proceso de implantación	38
2.10.3 Resumen	39
2.11 Conclusiones finales	41
<b>3 DIRECCIÓN DE MARKETING Y COMERCIAL</b>	<b>43</b>
3.1 Conoce a tu cliente: del marketing de masas al marketing personalizado	46
3.1.1 ¿A quién vender?	46
3.1.2 Un paso más allá. La segmentación	46
3.2 Analiza tu cliente	48
3.2.1 Estudio de mercado	49
3.2.2 Fases para el estudio del mercado	50
3.2.3 Modelo de presentación de un informe de estudio de mercado	51
3.3 Contextualización	52
3.3.1 Contexto económico-social	52
3.3.2 Contexto sociodemográfico actual	52
3.3.3 Infraestructuras	52
3.4 Análisis de la demanda	53
3.4.1 Comportamiento	53
3.4.2 Identificación y evaluación de los segmentos de mercado	53
3.4.3 Tamaño del mercado	53
3.5 Análisis de la oferta	54
3.5.1 Comportamiento de la oferta	54
3.5.2 Estructura del sector	54

3.6	<b>Análisis de la comercialización</b>	<b>56</b>
3.6.1	Análisis del producto	56
3.6.2	Análisis del precio	56
3.6.3	Análisis de la distribución	56
3.6.4	Análisis de proveedores	57
3.7	<b>Resumen</b>	<b>58</b>
3.7.1	Fuentes de información	58
3.8	<b>Qué le comunico</b>	<b>62</b>
3.8.1	El meollo de la cuestión	62
3.8.2	El "tripleto"	62
3.9	<b>Publicidad y promoción</b>	<b>64</b>
3.9.1	La muerte de la publicidad de masas	64
3.9.2	Comunicación corporativa	64
3.9.3	Comunicación interna	65
3.9.4	¿Qué hacemos en la actualidad?	66
3.10	<b>Publicidad y promoción</b>	<b>68</b>
3.10.1	El catálogo: el soporte básico	68
3.10.2	Cosas que han funcionado	68
3.10.3	Publicidad de masas	69
3.10.4	La visita comercial: el momento cumbre	69
3.10.5	¿Cómo deben ser los objetivos comerciales?	71
3.11	<b>Algunos conceptos en el análisis de clientes</b>	<b>72</b>
3.11.1	Retener clientes	73
3.12	<b>¿Cómo vende la competencia?</b>	<b>75</b>
<b>4</b>	<b>DIRECCIÓN DE OPERACIONES</b>	<b>77</b>
4.1	<b>Introducción</b>	<b>79</b>
4.2	<b>Los sistemas de gestión</b>	<b>84</b>
4.2.1	La familia de las ISO 9000	84
4.2.2	El modelo de excelencia EFQM	86
4.3	<b>Enfoque basado en procesos</b>	<b>88</b>
4.3.1	Identificación y secuencia (mapa de procesos)	90
4.4	<b>Diagnóstico de los procesos</b>	<b>95</b>
4.4.1	La matriz procesos-funciones	95
4.4.2	Análisis valor/no valor	97
4.4.3	El perfil del proceso	98
4.4.4	Elaboración del plan de mejora	100
4.4.5	AMFE del proceso	101
4.5	<b>Medición, análisis y mejora de los procesos</b>	<b>103</b>
4.6	<b>Soporte documental de los procesos</b>	<b>104</b>
4.7	<b>Resumen</b>	<b>108</b>
4.8	<b>La gestión del proyecto</b>	<b>111</b>
4.8.1	Definición del proyecto	111
4.8.2	Planificación detallada del proyecto	113
4.8.3	Administración y gestión del proyecto	121
4.8.4	Cierre del proyecto	123
4.8.5	Control de varios proyectos	124
<b>5</b>	<b>El control de gestión</b>	<b>129</b>
5.1	<b>Control de gestión</b>	<b>132</b>
5.1.1	Ciclos de vida de la actividad de la empresa	132
5.1.2	Esquema de funcionamiento	133
5.1.3	Plan económico-financiero	134
5.1.4	Sistema de control de costes	134
5.1.5	Fijación del precio de venta	134
5.1.6	Indicadores de gestión	135
5.2	<b>Resumen</b>	<b>137</b>
5.3	<b>El presupuesto operativo</b>	<b>139</b>
5.3.1	Diferencia entre presupuesto y planificación	139

5.3.2 Fases para elaborar un presupuesto . . . . .	140
5.3.3 Herramientas . . . . .	141
5.3.4 Tipos de presupuestos . . . . .	141
5.3.5 Resumen . . . . .	143
<b>5.4 El punto de equilibrio o punto muerto . . . . .</b>	<b>145</b>
5.4.1 Resumen . . . . .	146
<b>5.5 Gestión de la tesorería . . . . .</b>	<b>148</b>
5.5.1 Resumen . . . . .	149
<b>5.6 Negociación bancaria . . . . .</b>	<b>151</b>
5.6.1 Principios básicos . . . . .	151
5.6.2 Herramientas . . . . .	152
5.6.3 Instrumentos financieros . . . . .	154
5.6.4 Resumen . . . . .	154
<b>6 DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE RR. HH. . . . .</b>	<b>157</b>
<b>6.1 Dirección y gestión de personal . . . . .</b>	<b>160</b>
6.1.1 Comunicación . . . . .	160
6.1.2 La mejora de las habilidades de comunicación . . . . .	160
6.1.3 Trabajo en equipo . . . . .	162
<b>6.2 Dirección de personas . . . . .</b>	<b>164</b>
<b>6.3 El arte del liderazgo . . . . .</b>	<b>165</b>
<b>6.4 Motivación . . . . .</b>	<b>170</b>
<b>6.5 Planificación y gestión de los recursos humanos . . . . .</b>	<b>173</b>
6.5.1 Planificación del cuadro de personal: cuantitativa y cualitativa . . . . .	173
6.5.2 Organigrama . . . . .	174
6.5.3 Planes de formación y desarrollo . . . . .	175
<b>6.6 Selección de personal . . . . .</b>	<b>179</b>
6.6.1 Análisis de necesidades y procesos de selección . . . . .	179
6.6.2 Fases del proceso de selección . . . . .	181
<b>7 CASO PRÁCTICO: CONSULTING S.L. . . . .</b>	<b>195</b>
7.1 Descripción general . . . . .	197
7.2 Dirección estratégica . . . . .	198
7.3 Dirección y gestión de los recursos humanos . . . . .	200
7.4 Dirección de marketing y comercial . . . . .	202
7.5 Dirección de operaciones . . . . .	205
7.6 Dirección de control y gestión . . . . .	207
<b>8 CUESTIONARIO FINAL . . . . .</b>	<b>221</b>
<b>9 BIBLIOGRAFÍA . . . . .</b>	<b>229</b>



# 1. Introducción







# 1. Introducción

Este manual ha sido diseñado para que sirva de consulta a los gerentes y directores de empresas de reciente creación. En él se contemplan las cinco áreas básicas de gestión de la empresa, consideradas como cinco direcciones:

- Dirección estratégica
- Dirección de marketing y comercial
- Dirección de operaciones
- Dirección de control y gestión
- Dirección y gestión de los recursos humanos

Se ha evitado entrar en formulaciones excesivamente académicas y conceptuales; por el contrario, hemos procurado hacer la exposición sencilla y accesible —sin desvirtuar los conceptos, resaltando los aspectos más relevantes de cada una de las cinco direcciones.

El orden de análisis de estas direcciones también responde a una lógica empresarial. Consideramos que el primer paso que debe dar cualquier empresa es establecer una definición estratégica, para poder partir de un plan director. A partir de ahí ya es posible desarrollar las otras cuatro direcciones: marketing y comercial, operaciones, control y gestión y, finalmente, dirección y gestión de los recursos humanos, soporte de todo el sistema empresarial y de la estrategia de la empresa. Desde nuestro punto de vista, las empresas deben ser creadas de fuera a dentro, razón por la que exponemos su desarrollo de esta forma.

El objetivo final del manual es ayudar a las empresas, pymes y micropymes, a consolidarse en el mercado y a desarrollar un crecimiento sostenido y controlado en función de sus recursos y capacidades.





## **2. Dirección estratégica**







## 2. Dirección estratégica

*“Muere lentamente quien no viaja, quien se transforma en esclavo del hábito, quien no arriesga lo cierto por lo incierto para ir detrás de un sueño”.*

Pablo Neruda

### 2.1 Introducción

Tal y como ya hemos comentado, lo primero que debemos plantearnos como empresa es:

- ¿Dispongo de un **plan de empresa** que me guíe en la toma de decisiones para posicionar a mi organización en el mercado?
- ¿Estoy seguro de que las decisiones que tomo diariamente me van a ayudar a **posicionar mi empresa en el mercado** y que podré mantenerla a largo plazo?
- ¿Me he parado a reflexionar sobre la situación que quiero que mi empresa ocupe en el futuro y en **cómo quiero verme y que me vean** los diferentes grupos interesados en ella?
- ¿Me puede ayudar a responder adecuadamente a estas preguntas la realización de un **plan estratégico** para disponer de un plan director?

A continuación trataremos de responder a estas cuestiones y de establecer una metodología de trabajo que permita a cualquier emprendedor-empresario hacerlo de una manera sencilla. En el capítulo se tratarán los siguientes temas:

- **Análisis de la estrategia**
  - ¿Qué es y que se pretende con el análisis de la estrategia?
  - Componentes de la estrategia
  - Tipos de estrategia
- **Formulación de la estrategia y análisis del entorno**
  - Elementos integrantes
  - Proceso de formulación
  - Análisis DAFO
- **Declaración de la visión, misión, soporte y valores**
  - La visión
  - La misión
  - Los valores
  - El soporte
- **Diseño de la organización**
  - Objetivos
  - El negocio



13

- Los procesos
- El soporte
- El estilo de dirección
- **El plan director**
  - Características de un plan director
  - Plan de implantación



## 2.2 Análisis de la estrategia

*“El éxito no se logra solo con cualidades especiales. Es sobre todo un trabajo de constancia, de método y de organización”.*

J.P. Sergent

La **estrategia** se puede definir como un conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un fin; es el plan que fija el gerente de la empresa para alcanzar sus **metas** y **objetivos**, la idea de futuro que tiene, a donde quiere llegar con su empresa y cómo lo va a conseguir.

El **éxito** que pueda alcanzar el empresario se basa en la correcta combinación de los diferentes componentes de la estrategia, que analizaremos en los siguientes capítulos.

*“La principal habilidad es hacer las cosas rápidamente, permitir que el mercado nos diga si estamos o no en el buen camino y eliminar rápidamente lo que el mercado rechace. Hay que ser los grandes desorganizadores. Esto equivale a saber cómo destruir la empresa para reconstruirla antes de que la destruya un competidor. En este siglo solo habrá dos tipos de directivos: los rápidos y los muertos”.*

Jack Welch

El **plan estratégico** de una empresa debe traducirse en un **plan director**, esto es, en un documento que resuma los diferentes objetivos que la empresa pretende alcanzar en el futuro próximo (de 1 a 2 años).



## 2.3 Objetivos

A la hora de definir la estrategia de una empresa, tenemos que fijar la serie de objetivos o metas que pretendemos alcanzar.

Ante todo, debemos buscar **el crecimiento sostenido y la rentabilidad** de nuestra empresa. Los principios para alcanzar estos objetivos son:

- **Diversificar el riesgo:** crear diferentes alternativas, no poner todo el esfuerzo en una única opción. Al disponer de más alternativas, tendremos más posibilidades de triunfar.
- **Avanzar poco a poco:** plantear objetivos de crecimiento no excesivamente ambiciosos y en todas las áreas.
- **Analizar el entorno:** la empresa tiene que identificar el entorno en el que va a trabajar y conocer tanto sus limitaciones como las alternativas.
- **Buscar la mejora continua:** clave para retener más clientes, ganar cuota de mercado y penetrar en nuevos mercados.
- **Gestionar para crecer:** las empresas tienen que crecer; si se estancan, corren el riesgo de desaparecer.

En definitiva, el objetivo fundamental de la estrategia debe ser el de **lograr un crecimiento sostenido de los resultados empresariales, a través de productos y servicios con valor para el cliente y para la sociedad.**



Las metas básicas de cualquier empresa deberían ser:

- Colocar a la empresa en una posición en la que pueda **competir**.
- Identificar las **necesidades estructurales**.
- Identificar nuevas **posibilidades de negocio y mercados**.
- Evaluar las alternativas y amenazas del entorno actual (análisis **DAFO**).
- **Diferenciarse** de la competencia.

Para poder alcanzar estos resultados, deberemos tener en cuenta una serie de **actitudes o herramientas**:

- El **liderazgo**: es preferible esforzarse por constituir un equipo de líderes a disponer de un único emprendedor que deba hacerse cargo de todo.

Una empresa en la que el gerente se encarga de realizar la mayoría de las tareas (control de la gestión, control de la actividad, negociación con bancos, proveedores, clientes...) no es eficiente; el gerente tiene que aprender a liderar y delegar tareas en sus empleados.

- **Potenciar la empresa**, la capacidad de sus recursos (desarrollar competencias, asumir responsabilidades, formación...), pues es lo que nos va a permitir crecer en el futuro.
- **Transmitir la estrategia** a todos los componentes de la empresa.

- **Implantar una estructura operativa eficiente:** las empresas que crecen suelen sufrir un aumento de sus costes, con frecuencia solapado por el mayor incremento de sus ingresos. Esto sucede porque los gastos generales y administrativos siguen creciendo en períodos en que los beneficios y las ventas han dejado de hacerlo.
- Los **sistemas de tecnologías de la información y comunicación (TIC)** nos permiten alcanzar de forma más eficaz y sencilla los objetivos que nos hemos marcado. Se puede usar tecnología barata y de uso sencillo, que nos permite modificar la relación con clientes, proveedores y competidores.



## 2.4 Componentes de la estrategia

La estrategia de la empresa está constituida por una serie de elementos que nos permiten alcanzar nuestras metas. Los componentes que integran la estrategia son:

- **La visión** del empresario, a dónde quiere llegar con su empresa.
- **La misión**, que responde al tipo de negocio que realiza la empresa.
- **El soporte**, formado por los recursos necesarios para poder realizar la actividad.
- **Los valores**, que responden al cómo vamos a alcanzar las metas que nos hemos fijado: ¿estamos dispuestos a pagar cualquier precio para llegar?

La estrategia, sencillamente, responde a la evolución presente y futura de la empresa. Podríamos compararla con el futuro que se le plantea a una persona en su infancia; tiene que responder a preguntas como: ¿qué quiero ser de mayor?, ¿qué estudios, actividades, cursos, etc. tengo que realizar para conseguirlo?, ¿de qué forma quiero hacerlo?, ¿de qué medios económicos, académicos, etc. dispongo?



## 2.5 Tipos de estrategia

En este apartado identificamos, a modo de información, los tipos de estrategia existentes:

TIPO	DEFINICIÓN
1. Estrategia institucional	Recoge los compromisos de los socios con la empresa.
2. Estrategia corporativa	Responde al negocio que vamos a desarrollar.
3. Estrategia de grupo	Estrategia corporativa, propia de una agrupación de negocios entre los que existe relación.
4. Estrategia de negocio	Responde a la planificación y organización del negocio (comercial, producción, logística...).
5. Estrategias funcionales	Recoge los objetivos y planes de acción precisos para lograr la estrategia de negocio.

En una empresa pequeña la estrategia corporativa y de negocio son coincidentes.

### 2.5.1 Resumen

En la definición estratégica de nuestra empresa no nos podemos olvidar de estos pasos:

PASOS
1. Definir qué objetivos queremos alcanzar (declarar la visión) y tener claro cómo los vamos a conseguir (misión y valores).
2. Reflejar en un documento estos objetivos (elaborar el plan director).
3. Tener en cuenta que los objetivos marcados deben permitir que la empresa sea rentable, pueda crecer y competir en un futuro.
4. Considerar que los objetivos deben ser consecuentes con el entorno actual de la empresa (realizar un análisis DAFO).
5. Identificar los recursos necesarios (soporte) para poder alcanzar nuestras metas, que la empresa se pueda mantener desde su inicio. Las empresas, al iniciar su actividad, elaboran un plan de inversiones.
6. Recordar que la estrategia casi toda acción empresarial.

Existen varios motivos por los que las empresas no definen bien su estrategia:



## CONSIDERACIONES

1. No se sientan a pensar, no le dedican tiempo. No se presta atención a las cuestiones importantes, únicamente se examina el día a día.

2. No se analiza la empresa en un entorno global y objetivo. Y el que sí lo hace, no es capaz de realizar autocrítica y mirar más allá de su propio negocio.

3. No se plantean objetivos concretos: sin una meta, da igual qué actividades realicemos. Estos objetivos deben ser específicos, medibles y alcanzables.

4. No se transmite la estrategia a todos los integrantes de la organización; es fundamental que conozcan los objetivos, los entiendan y que sus intereses económicos o profesionales estén vinculados a ellos.

5. Cambian con facilidad la estrategia; debe cumplirse el plan establecido.

A continuación le presentamos un cuestionario para que valore del 1 al 5 (siendo el 1 la puntuación más baja) la situación de su empresa. Añada, por favor, una explicación para cada una de las valoraciones.



AUTOEVALUACIÓN	1	2	3	4	5
1. ¿Se ha fijado la empresa unos objetivos específicos, medibles y alcanzables?	<input type="checkbox"/>				
2. ¿Ha identificado la empresa los recursos con los que cuenta y la capacidad de cada miembro?	<input type="checkbox"/>				
3. La estrategia definida por el gerente, ¿ha sido transmitida a todo el personal de la organización?	<input type="checkbox"/>				
4. ¿Saben los empleados quién es el líder de la organización?	<input type="checkbox"/>				
5. Dentro del análisis de recursos, ¿se ha considerado la necesidad de incorporar sistemas de tecnologías de la información y comunicación (TIC)?	<input type="checkbox"/>				

## 2.6 Formulación estratégica y análisis del negocio

*“Cuando has comprendido el camino de la estrategia, no existe una sola cosa que no seas capaz de comprender”.*

Miyamoto Murais

La **formulación estratégica** es el modelo de decisiones que revela los **objetivos o metas** que la empresa va a perseguir.

Nos permite determinar el **diseño organizativo**, es decir, el tipo de organización económica y humana que somos o intentamos ser.



A partir de la **formulación estratégica** y del **diseño organizativo**, obtenemos el **plan de acción diario**, que nos indica el trabajo cotidiano.

El **resultado** viene determinado por la suma de la **formulación estratégica**, del **diseño organizativo** y del **plan de acción diario**.

El día a día influye en un 95% en los resultados, lo que provoca que las empresas presten menos atención a definir su estrategia o a la organización de su empresa. No obstante, llega un momento en que hay que plantearse si el funcionamiento de la empresa es el correcto, pues notamos que algo falla en el sistema.

Lo que debemos tener claro es que si definimos los objetivos empresariales, diseñamos correctamente la organización y trabajamos eficientemente día a día, el resultado será mejor.

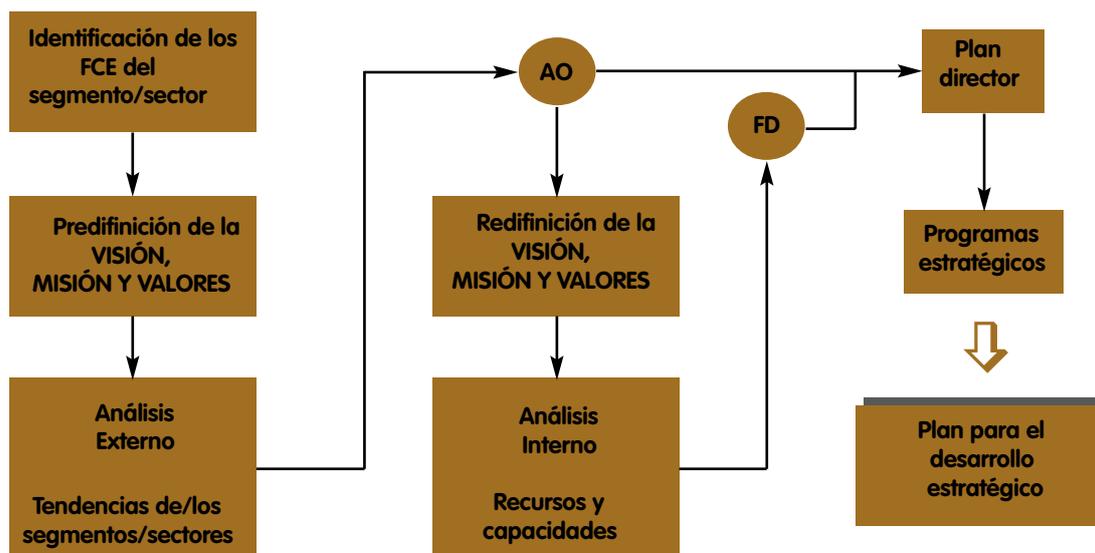
## 2.6.1 Elementos integrantes

La **formulación estratégica** se basa en cinco ideas básicas:

- La **estrategia** es una relación entre **la empresa y su entorno**.
- Debe responder a la **visión**, a la **misión** y a unos **objetivos a largo plazo**.
- Establece **políticas, valores y acciones** para cumplir con las metas marcadas.
- Es un instrumento que nos permite realizar un análisis **DAFO**: analizar y combinar las **amenazas y oportunidades** del **entorno** con las **fortalezas y debilidades** de la **empresa**
- Debemos analizar los **factores internos y externos**, es decir, las **amenazas y oportunidades** existentes en el entorno del negocio que queremos tener (estrategia), el **soporte necesario** (estructura) y los **objetivos fijados** (resultado).

## 2.6.2 Proceso de formulación

El proceso que debemos seguir en la formulación estratégica, lo representamos en el siguiente esquema:



El proceso consta de siete pasos que combinan la **planificación estratégica**, la **implantación de la estrategia** y su **evaluación y control**. Esos pasos son los siguientes:

1. Identificar los **factores clave del sector (FCE)**, es decir, los elementos que nos permitirán triunfar en la actividad de la empresa; factores que desde el mercado se consideran **clave** para ser competitivos. La empresa puede tenerlos o no, pero si no los posee, tendrá dificultades para competir.
2. Definir previamente la **visión**, la **misión** y los **valores**: a dónde quiero llegar, cómo y de qué manera.
3. **Analizar el entorno**. En el medio en que opera la empresa, deben identificarse los factores o condiciones susceptibles de ser aprovechados y los que suponen un peligro.

En definitiva, se trata de **identificar** las **amenazas y oportunidades** en el entorno de la empresa.

4. **Revisar la misión, la visión y los valores.** Consiste en analizar, determinar y revisar si la visión, la misión y los objetivos establecidos son alcanzables una vez conocidas las amenazas y oportunidades que presenta el entorno.
5. **Realizar un análisis interno.** De esta forma podremos determinar qué recursos y capacidades tiene o requiere la empresa, tanto actual como futura, y que constituyen sus debilidades y fortalezas.
6. A través de la **visión, la misión, los valores y los objetivos** de la empresa, diseñar el **plan director**, en el que deberán reflejarse las intenciones de futuro a largo plazo, entendiendo como tal un período de tiempo no inferior a 1 - 2 años. El plan director estará compuesto por diversos programas estratégicos, cada uno de los cuales hará referencia a las diferentes áreas de la empresa (comercial, financiera, etc.).
7. El último paso es **implantar el plan director** y el correspondiente **control y evaluación de los resultados obtenidos**.

### 2.6.3 Análisis DAFO

Es el resultado de analizar externa e internamente la empresa, estudiar el entorno en que actúa y los recursos de que dispone.

El **primer paso** es realizar un **análisis del entorno**, que dividimos en tres partes:

- **Análisis del entorno global.** Se identifican las amenazas y oportunidades desde el punto de vista económico, sociocultural, normativo, tecnológico y político.
- **Análisis del entorno específico.** Se identifican las amenazas y oportunidades desde el punto de vista del segmento–sector en el que competimos: clientes, competidores, proveedores, productos básicos y sustitutos.
- **Identificación de las AO.** Se analizan los puntos anteriores y se identifican las amenazas (A) y oportunidades (O) con las que se va a enfrentar la empresa para concretar su visión y misión.

El **segundo paso** es el **diagnóstico interno**, que consiste en identificar fortalezas (F) y debilidades (D) ubicadas en:

- **La organización:** las personas y su trabajo, la estructura, el estilo de mando, el sistema de dirección.
- **La gestión de los procesos:** gestión, mejora y diseño.
- **La cultura:** hábitos de trabajo desarrollados con los años, fruto de una forma de funcionar.
- **Los recursos disponibles y obtenibles:** tecnológicos y financieros.
- **El aprendizaje de la organización y la cultura del cambio:** capacidades y potencial de desarrollo de directivos y empleados.



A partir del análisis interno, deberemos tener clara la forma de funcionar actual. Para eso conocemos:

- **La organización** (las personas y su trabajo, la estructura, el estilo de mando, el sistema de dirección).
- **Las capacidades** disponibles.
- **La cultura** (los hábitos de trabajo desarrollados con los años).
- **Las creencias y valores** del gerente.
- **Los recursos disponibles** y obtenibles.
- **Las capacidades y el potencial** de desarrollo.

### 2.6.4 Resumen

En el proceso de **formulación estratégica** debemos seguir estos pasos:

PASOS
1. Identificar los factores que nos permiten ser competitivos en nuestro sector ( <b>FCE</b> ).
2. Definir la <b>visión</b> (a dónde queremos ir), la <b>misión</b> (tipo de negocio) y los <b>valores</b> (cómo vamos a llegar).
3. Analizar el <b>entorno</b> , identificar amenazas y oportunidades.
4. Revisar la <b>visión, la misión y los valores</b> en función del análisis del entorno.
5. Realizar un análisis interno de fortalezas y debilidades.
6. Desarrollar un <b>plan director</b> a partir de la combinación de la visión, la misión y los valores con el análisis DAFO realizado (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades).
7. Partiendo del plan director, elaborar los <b>programas estratégicos</b> para cada uno de los departamentos o áreas de la empresa.
8. Partiendo del plan director, elaborar los <b>programas estratégicos</b> para cada uno de los departamentos o áreas de la empresa.

Existen varios motivos por los que una empresa no formula su estrategia de forma adecuada. Los vemos en las siguientes consideraciones:

## CONSIDERACIONES

1. No saber diferenciar entre factores claves de éxito y ventajas competitivas, es decir, identificar una ventaja competitiva como un factor clave de éxito o viceversa.
2. No establecer de forma adecuada la definición de la visión, la misión y los valores; definir la visión mezclando los tres conceptos.
3. No reconocer las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.
4. No elaborar el plan director por suponer que es algo más complejo de lo que realmente es: un documento.
5. Una vez implantado el plan director, no controlar ni analizar su aplicación.

## CUESTIONARIO

A continuación le presentamos un cuestionario para que valore del 1 al 5 (siendo el 1 la puntuación más baja) la situación de su empresa. Añada, por favor, una explicación para cada una de las valoraciones.

AUTOEVALUACIÓN	1	2	3	4	5
1. ¿Ha evaluado la empresa su entorno antes de decidir la actividad que va a desarrollar y su localización?pecíficos, medibles y alcan-za-bles?	<input type="checkbox"/>				
2. ¿Se ha analizado el entorno para aprovechar las oportunidades y evitar las amenazas?	<input type="checkbox"/>				
3. ¿Sabe la organización identificar sus factores clave de éxito?	<input type="checkbox"/>				
4. El funcionamiento de la empresa se basa únicamente en el plan del día a día?	<input type="checkbox"/>				
5. Una vez analizado el entorno, ¿se han declarado la visión y la misión de la empresa?	<input type="checkbox"/>				
6. Una vez declaradas la visión y la misión, ¿se han revisado al analizar internamente la empresa?	<input type="checkbox"/>				
7. Tras establecer la visión y la misión, ¿se ha elaborado un plan director?	<input type="checkbox"/>				



## 2.7 Declaración de la visión, misión, soporte y valores

*“Las empresas con éxito son aquellas que poseen la doble habilidad de tener la visión y de poner en marcha una estrategia a largo plazo”.*

Bill Gates

La **visión** debe proporcionar respuesta a la pregunta “¿qué queremos crear?”. Recoge las aspiraciones del gerente de la empresa, hacia las que deben ir encaminados los **esfuerzos** y las **acciones** de todos los **miembros de la organización**.

De acuerdo con el modelo propuesto, la declaración de la visión de una empresa abarcará tres tipos de aspectos:

- Relacionados con la **misión**: reflejan el compromiso de la empresa con los clientes, proveedores, instituciones y sociedad en general.
- Relacionados con el **soporte**: deben recoger el compromiso que el gerente asume con los empleados.
- Relacionados con los **valores**: deben mostrar la cultura y costumbres que el gerente quiere implantar en su empresa.

La visión debe integrarse en la actividad diaria de la empresa y debe actuar como impulso de los objetivos fijados.

Un ejemplo de propósito estratégico es el de la compañía Coca-Cola: “Poner una Coca-Cola al alcance de la mano de todo el mundo”.



### 2.7.1 Definición de la misión

La **misión** de la empresa es lo que pretende hacer y para quién lo va hacer. Debe responder a:

- ¿Qué tipo de **negocio** quiere ser? ¿Qué, dónde, a quién?
- ¿Qué quiere aportar a los **clientes**?
- ¿Qué espera de sus **proveedores**?
- ¿Es coherente el **negocio** que quiere ser con las tendencias del mercado?

La misión se puede entender como una declaración de intenciones, la manera de llegar a conseguir los objetivos futuros.

### 2.7.2 Definición del soporte

El **soporte** de la empresa es la estructura de la misma, los recursos con los que cuenta para alcanzar sus objetivos. Debe responder a estas cuestiones:

- ¿Cuál es el compromiso con los **socios**?
- ¿Qué compromisos va a adquirir la empresa con los **empleados**?
- Retribución > formación

- Estabilidad laboral > promoción
- ¿Es coherente el **fin** con las tendencias del mercado?

### 2.7.3 Definición de los valores

Los **valores** deben responder a las siguientes preguntas:

- ¿Cómo quiere la empresa ser percibida desde el **entorno**?
  - Inspira confianza
  - Respeta a las personas
  - Es cooperativista
  - Etc.
- ¿Qué **actitudes** se quieren como guía de los **comportamientos**?
  - Predisposición a trabajar en equipo
  - Orientación a la calidad
- ¿Cuáles son las **b** en estos valores?

Los valores determinan la imagen que tendrá el entorno de nuestra empresa; son los valores morales con los que pretendemos que actúen los empleados.

En cualquier circunstancia y lugar, un trabajador de la empresa está representándola, es la imagen de la organización que debemos cuidar y mantener. Hasta los que limpian las oficinas transmiten una imagen de la empresa.

### 2.7.4 Resumen

Por lo tanto, debemos tener claro los siguientes pasos:

PASOS
1. Es esencial que cualquier gerente declare la visión de su empresa, sus aspiraciones.
2. La visión debe ser <b>razonable, objetiva y concisa</b> .
3. La empresa ha de tener claro cómo quiere que sean sus <b>relaciones</b> con los clientes y los proveedores.
4. También debe analizar lo <b>recursos</b> necesarios y disponibles para alcanzar los objetivos.
5. El gerente se debe preguntar cómo le gustaría que se comportarán sus <b>empleados</b> . Cuando alguien habla de su empresa, ¿qué imagen transmite?

Existen varios motivos que provocan que una empresa no defina adecuadamente los conceptos tratados en este capítulo. Los vemos en las siguientes consideraciones:



## CONSIDERACIONES

1. No **delimitar** de forma adecuada la definición de la visión, la misión, el soporte y los valores. Definir la visión mezclando los cuatro conceptos.
2. Intentar alcanzar los objetivos fijados a cualquier precio y transmitir al mercado una **mala imagen**.
3. No analizar las necesidades de **recursos**, como por ejemplo los recursos financieros.
4. Permitir a los empleados **comportamientos y costumbres** inadecuadas.
5. No fijar los términos en las **relaciones** con clientes y proveedores.

## CUESTIONARIO

A continuación le presentamos un cuestionario para que valore del 1 al 5 (siendo el 1 la puntuación más baja) la situación de su empresa. Añada, por favor, una explicación para cada una de las valoraciones.

AUTOEVALUACIÓN	1	2	3	4	5
1. En la declaración de la visión, ¿se han incluido los intereses de todos los recursos que interactúan con la organización?	<input type="checkbox"/>				
2. A la hora de definir la visión, ¿se han incluido la misión, el soporte y los valores a partir de los que se va a desarrollar la actividad?	<input type="checkbox"/>				
3. ¿Es coherente el negocio definido con la situación actual del mercado?	<input type="checkbox"/>				
4. ¿Cómo espera la empresa implicar a sus empleados en la visión declarada?	<input type="checkbox"/>				
5. ¿Qué imagen quiere transmitir la empresa a su entorno?	<input type="checkbox"/>				
6. Ha elaborado la empresa un sistema de retribución para sus empleados en función de sus capacidades y responsabilidades?	<input type="checkbox"/>				

## 2.8 Ventaja competitiva

*“Después de saber cuándo debemos aprovechar una oportunidad, lo más importante es saber cuándo debemos renunciar a una ventaja”.*

Benjamín Disraeli

Una **ventaja competitiva** es un factor que permite a una empresa **diferenciarse de sus competidores** y, por tanto, **obtener mejores resultados**.

La **competitividad** ha adquirido una importancia creciente en los últimos años, hasta llegar a ser el concepto de partida para hablar de **estrategia empresarial**.

La **competitividad** de una empresa solo tiene sentido si la comparamos con la de sus **competidores**.

Mantener las **ventajas competitivas** obliga a las empresas a una constante innovación.

Partiendo del aprovechamiento de los **factores de competitividad**, las empresas pueden y deben generar **ventajas competitivas** que les permitan obtener mejores resultados que a su competencia.

### 2.8.1 Características

Para ser realmente efectiva, una ventaja competitiva debe ofrecer estas características:

- Es algo en lo que la empresa **supera a sus competidores**.
- El cliente **lo conoce y lo valora**.
- Es decisivo para **decidir la compra**.
- Contribuye a una **rentabilidad superior** para la empresa que posee la ventaja.
- Es **difícil de imitar**.
- Es **única**.
- Es **posible de mantener**.

La lista de **ventajas competitivas** es muy larga. Sin embargo, no existen ventajas competitivas que se puedan mantener durante mucho tiempo.

### 2.8.2 Resumen

Con respecto a las **ventajas competitivas** debemos tener claro estos pasos:



## PASOS

1. Son **esenciales**, nos permiten diferenciarnos de nuestros competidores y obtener mejores resultados.
2. A partir del **aprovechamiento de los factores de competitividad**, las empresas pueden generar ventajas competitivas.
3. La generación de ventajas competitivas que diferencian a la empresa de sus competidoras ha de verse reflejada en los **resultados**.
4. Todas las empresas cuentan con factores de competitividad que generan ventajas competitivas; la dificultad es **identificarlos y aprovecharlos**.
5. Las ventajas competitivas pueden ser **diferentes** en cada sector y mercado.

Existen varios motivos que pueden provocar que las empresas no aprovechen sus ventajas competitivas. Los vemos en las siguientes consideraciones:

## CONSIDERACIONES

1. No saber identificar un factor de competitividad.
2. No saber identificar una ventaja competitiva.
3. No diferenciar entre una ventaja competitiva y un factor clave de éxito.
4. No tener presente que una ventaja competitiva no es algo que la empresa realice de forma extraordinaria.

## CUESTIONARIO

A continuación le presentamos un cuestionario para que valore del 1 al 5 (siendo el 1 la puntuación más baja) la situación de su empresa. Añada, por favor, una explicación para cada una de las valoraciones.

AUTOEVALUACIÓN	1	2	3	4	5
1. ¿Ha identificado su empresa las ventajas competitivas que posee?	<input type="checkbox"/>				
2. ¿Sabe su empresa diferenciar las ventajas competitivas de los factores claves de éxito?	<input type="checkbox"/>				
3. ¿Sabe la organización aprovechar las ventajas competitivas para mejorar sus resultados?	<input type="checkbox"/>				
4. ¿Saben mantener en el tiempo, mediante la innovación sostenible, las ventajas competitivas que poseen?	<input type="checkbox"/>				
5. ¿Conocen las ventajas competitivas de su competencia?	<input type="checkbox"/>				
6. ¿Ha identificado su empresa sus factores de competitividad?	<input type="checkbox"/>				

## 2.9 Diseño del sistema organizativo

*“Lo importante no es correr y llegar primero; lo esencial es saber en que dirección se va”.*

Roden

Como ya comentamos, el **diseño organizativo** parte de la **formulación estratégica** y nos permite, a partir del modelo, obtener el **plan de acción diario**. La suma de estos tres componentes nos dará el **resultado final**.

### 2.9.1 Objetivos

Una vez definida y analizada la estrategia que va a seguir la empresa, deben fijarse unos objetivos concisos, medibles y alcanzables.

El **diagnóstico de los objetivos** consiste en:

- Controlar su evolución y las desviaciones que se hayan producido.
- Analizar su **nivel de implantación**.
- Conseguir que los objetivos fijados estén en **concordancia** con la visión, la misión y los valores de la empresa y con su entorno.
- Elaborar los **métodos y planes** que nos permitan alcanzar las metas.
- Elaborar **indicadores** para conocer el nivel de cumplimiento de los objetivos.
- Establecer el **proceso de comunicación e implantación** de las metas. Todos los miembros de la empresa deben conocerlas; debemos buscar la implicación de todo el personal para alcanzarlas.



### 2.9.2 El negocio

Los pasos que debemos seguir para analizar el **negocio** son los siguientes:

- **Estudiar las pautas o principios** en los que nos hemos basado para desarrollar nuestra actividad.
- **Identificar los mercados** a los que queremos llegar.
- **Identificar los factores** que puede valorar el cliente y que determinan la compra: precio, plazos de entrega, imagen, atributos del producto, etc.
- **Identificar la competencia** existente en el mercado.
- Tener claro cual es el **público objetivo**, el que nos puede aportar un mayor beneficio.

La definición del negocio consiste en identificar las acciones que la empresa puede llevar a cabo con relación a estos elementos:

- La **cartera de clientes**, en función de:
  - o el análisis ABC. Debemos establecer una clasificación de los clientes según el volumen de compras, productos, etc.;

- o la localización. Nos permitirá desarrollar la logística de una forma más adecuada;
- o la capacidad de compra;
- o los márgenes de contribución.
- La **gama de productos**, en función de:
  - o el análisis ABC;
  - o la relación coste–beneficio;
  - o la facilidad de fabricar o comprar.
- La **localización**, desde el punto de vista de:
  - o los costes de distribución (clientes);
  - o los costes de aprovisionamiento (proveedores);
  - o la capacidad de respuesta.

Uno de los elementos clave es analizar nuestra cartera de productos y servicios. Debemos identificar el ciclo de vida del producto o servicio, para poder conocer el beneficio que nos puede reportar.

Para conocer el ciclo de vida del producto o servicio, debemos identificar la fase de su ciclo de vida en que se encuentra. Pueden ser:

- **Producto estrella:** es aquel producto o servicio muy demandado por el mercado y que nos aporta un alto beneficio.
- **Nuevo producto:** el que se encuentra en su fase inicial; el beneficio que repercute en la empresa es reducido.
- **Producto en declive:** el que tiene escasa participación en el mercado, no es demandado por los clientes. Con su comercialización, la empresa no obtiene beneficio.
- **Producto rentable:** conocido también como “la vaca lechera”, ya que el beneficio es elevado. Son productos establecidos durante largo tiempo en su fase de crecimiento.

Esta clasificación nos permite tomar la decisión de cuándo debemos incorporar un nuevo producto: cuando tiene más posibilidades.

También nos permite analizar el momento en que debemos retirar un producto del mercado: cuando se encuentra en el final de su ciclo de vida y solo nos reporta pérdidas.

### 2.9.3 Los procesos

Enfocamos la definición de los procesos de la siguiente manera:

- **Identificación y clasificación:**
  - Analizar la cadena de valor de la organización
  - Analizar los procesos de apoyo
- **Análisis de los siguientes aspectos:**
  - Adecuación de los recursos
  - Resultados alcanzados (eficacia y eficiencia)
  - Nivel de flexibilidad



- Nivel de importancia (procesos clave)
- Orientación al cliente
- Orientación a la mejora
- Coordinación interna y con otros procesos
- Sistema de información asociado a cada proceso

### 2.9.4 El soporte

Los aspectos que vamos a definir en este apartado se organizan en los siguientes puntos:

- **Estructura organizativa:**
  - Definición de las dependencias jerárquicas y funcionales (organigrama de la empresa)
  - Adecuación entre los departamentos y los procesos
- **Estructura financiera:**
  - Plan económico-financiero
  - Análisis del punto muerto
  - Gestión de la tesorería
- **Recursos tecnológicos:**
  - Identificación de los recursos necesarios
  - Capacidad y flexibilidad
  - Potencial y necesidades de mantenimiento
- **Identificación del mercado de proveedores:**
  - Análisis ABC
  - Localización
  - Nivel de dependencia de la organización
  - Poder de negociación
  - Capacidad de respuesta



La pregunta que nos debemos realizar es: **¿Con qué recursos y capacidades voy a conseguir los objetivos fijados?**

### 2.9.5 Estilo de dirección

Se definen los siguientes aspectos:

- **Clima de la organización**
- **Evaluación de capacidades**
- **Planes de comunicación interna y externa**
- **Elección e integración de los recursos humanos** en la organización
- **Planes de formación**

En los últimos años, el estilo con que muchos gerentes dirigen sus empresas ha ido cambiando; se ha modernizado el sistema tradicional utilizado para dirigir.

En la tabla representamos la comparativa entre los dos sistemas:

SISTEMA CLÁSICO	CARACTERÍSTICAS	SISTEMA MODERNO
Tangibles	Factores básicos para competir	Intangibles
Simple	Enfoque	Paradójico
Desconfianza	Base de las relaciones	Confianza
Lealtad y dependencia a cambio de salario y seguridad	Contrato implícito entre empresa y empleado	Confianza en que funcione el "gano-ganas"
Planificación	Proceso para definir el futuro	Futurización
Gestión	Dimensión básica de la dirección	Liderazgo
Racional, plan, entorno	Dirección estratégica	Intuitiva y racional Aprendizaje Entorno y organización

El **sistema tradicional** se basa en el uso del poder por parte del gerente; lo que se busca son **empleados fieles y leales**, aunque no sean eficientes.

La **gestión** se basa en las cifras. Se utilizan teorías anticuadas basadas en **criterios e hipótesis desfasadas**. Además, considera que plantearse nuevas alternativas o iniciativas no parece lo adecuado.

Sin embargo, este sistema va desapareciendo al tiempo que se implanta un **sistema moderno** que gestiona la empresa en función del entorno en el que se encuentre.

Se basa en la autoridad (capacidad de influir) de una nueva figura emergente que es el líder. Es un sistema basado en el aprendizaje, en la intuición y la racionalidad.

*"El liderazgo es una oportunidad de servir; no de lucirse".*

J. Walters

Se busca servir a los empleados e integrarlos en la organización, que se sientan parte de la misma; se sigue el lema "gano, ganas".

Las empresas buscan nuevas alternativas de negocio.

*"Si escoges a las personas adecuadas y les das la oportunidad de extender las alas, ofreciéndoles además compensaciones, casi no tendrás que dirigir las".*

Jack Welch

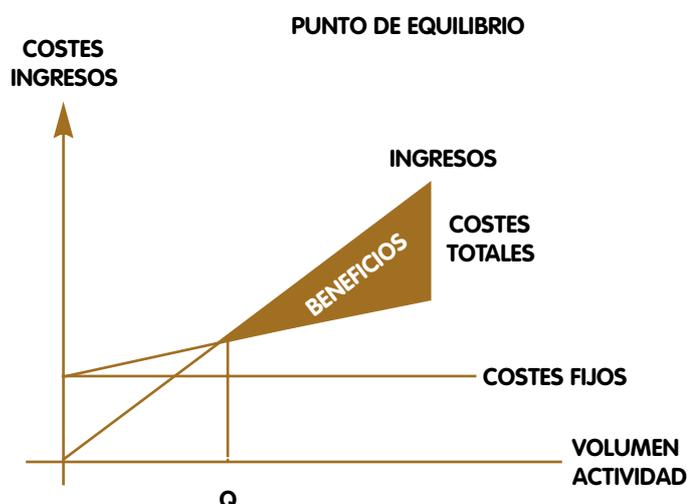


## 2.9.6 Análisis de los objetivos

Una vez que hemos fijado los **objetivos** y que ya ha comenzado la actividad de la empresa, debemos contar con una serie de **indicadores y variables** que nos permitan **medir, analizar y valorar su nivel de cumplimiento**.

Es conveniente realizar el cálculo del **punto de equilibrio** o **punto muerto**. El punto de equilibrio es aquel en que los ingresos se igualan a los costes, es decir, no tenemos pérdidas ni beneficios.

Nos indica las ventas mínimas que debemos realizar para cubrir los costes de la empresa (costes fijos+variables). Por encima del punto muerto obtendremos beneficio; por debajo, pérdidas.



Analizaremos con mayor profundidad las utilidades del cálculo del punto de equilibrio en el capítulo dedicado al control de la gestión.



## 2.9.7 Resumen

Para una buena organización de la empresa, debemos seguir estos pasos:

PASOS
1. Definir los <b>objetivos</b> (plan director).
2. Identificar el negocio, el " <b>qué</b> " de la empresa: <ul style="list-style-type: none"><li>• Cartera de clientes</li><li>• Gama de productos</li><li>• Localización de la actividad</li></ul>
3. Establecer los procesos o procedimientos, el " <b>cómo</b> " de la empresa: <ul style="list-style-type: none"><li>• Identificación y clasificación</li></ul>
4. Seleccionar el soporte, el " <b>con qué</b> " se hacen los procesos y " <b>quién</b> " los hace: <ul style="list-style-type: none"><li>• Identificación de la estructura organizativa (organigrama) y financiera</li><li>• Utilización de la tecnología</li></ul>
5. Establecer el <b>estilo de dirección</b> : con qué valores y actitudes se procede.

Existen varios motivos que pueden influir en que el diseño de la organización empresarial no sea el adecuado. Los vemos en las siguientes consideraciones:

CONSIDERACIONES
1. No analizar e implantar los puntos anteriores. En la mayoría de las empresas, mientras entra dinero en la caja todo va bien; la obtención de beneficio esconde las <b>carencias organizativas</b> .
2. No identificar el <b>ciclo de vida</b> de los productos o servicios.
3. No clasificar a los clientes y proveedores de la empresa en función de las <b>necesidades</b> de cada cual.
4. No identificar ni ajustar los <b>procesos</b> que se realizan en la empresa.
5. No establecer un <b>estilo de dirección</b> : trabajar como se puede y cuando se puede.
6. Establecer un estilo de dirección basado en el <b>poder</b> : el gerente busca empleados fieles y leales.

### CUESTIONARIO

A continuación le presentamos un cuestionario para que valore del 1 al 5 (siendo el 1 la puntuación más baja) la situación de su empresa. Añada, por favor, una explicación para cada una de las valoraciones.

AUTOEVALUACIÓN	1	2	3	4	5
1. ¿Mide la empresa el nivel de cumplimiento de los objetivos y, en su caso, analiza las desviaciones producidas?	<input type="checkbox"/>				
2. ¿Ha identificado la empresa los motivos de compra de sus productos?	<input type="checkbox"/>				
3. ¿Ha analizado la competencia existente en el mercado?	<input type="checkbox"/>				
4. ¿Se ha definido la gama de productos en función de los clientes actuales y potenciales, localización, costes, etc.?	<input type="checkbox"/>				
5. ¿Se ha analizado el ciclo de vida de cada uno de los productos de la empresa?	<input type="checkbox"/>				
6. El sistema de dirección, ¿se basa en la autoridad o en el poder?	<input type="checkbox"/>				
7. ¿Se han identificado y definido los principales procesos que se desarrollan en la organización?	<input type="checkbox"/>				

## 2.10 El plan director

*“No se puede solucionar algo si repites lo mismo que lo causó; si usas nuevas estrategias, el resultado cambiará”.*

Sigmund Freud

Siguiendo el modelo que ya comentamos en los apartados anteriores, una vez que hemos analizado nuestro entorno y nuestros recursos y tenemos definidas la visión, la misión y los valores con los que vamos a trabajar, diseñaremos el plan director para determinar los criterios y pautas de actuación de la empresa.

El **plan director** es un documento oficial en el que el gerente de la empresa refleja sus metas y objetivos a largo plazo, definiendo este generalmente como un período de tiempo no inferior a 1-2 años.

### 2.10.1 Características de un plan director

Este documento se caracteriza por ser:

- **cualitativo** (no cuantitativo), pues no especifica cantidades, sino las futuras cualidades de la organización;
- **objetivo** (no subjetivo), porque indica el fin por el que lucha la empresa, pero no entra en detalles de cómo conseguirlo;
- **atemporal**, porque, independientemente de la duración del plan, no establece el plan de trabajo diario.

Normalmente, el **plan director** recoge los siguientes puntos:

- Productos y servicios
- Estructura de los procesos
- Mercado (clientes potenciales)
- Ventajas competitivas

Cada **plan director** se complementa con diferentes planes estratégicos y operativos.

### 2.10.2 Proceso de implantación

Una vez que hemos diseñado el **plan director**, debemos elaborar el plan correspondiente a cada uno de los departamentos de la empresa. Por lo tanto, la última fase sería la implantación del plan director.

En este proceso podemos diferenciar las siguientes fases:

1. **Implantación de los planes** surgidos del plan director.
2. **Documentación e implantación de los procesos** básicos de dirección, compras, mantenimiento, comercialización, ventas, control de gestión, fijación de objetivos, etc.
3. **Implantación de la estructura organizativa.** En este punto se definen las funciones de cada puesto (dirección, comercial, administrativo, etc.).



**4. Implantación de un cuadro de mando.** Se establecerán una serie de indicadores que nos permitan controlar el cumplimiento de los objetivos y analizar la evolución de la empresa.

**5. Implantación del estilo o sistema de dirección.** Determina la cultura y los comportamientos que el gerente espera de sus empleados.

### 2.10.3 Resumen

Para elaborar el **plan director** debemos tener en cuenta los siguientes pasos o requisitos:

PASOS
1. Definir de forma precisa los <b>objetivos</b> que el gerente quiere alcanzar a largo plazo (1-2 años).
2. Analizar el <b>entorno</b> de la empresa y los recursos de los que dispone.
3. Controlar la <b>evolución y el cumplimiento</b> de los objetivos fijados.

Existen varios motivos que pueden provocar que no se elabore el plan director de forma adecuada. Los vemos en las siguientes consideraciones:

CONSIDERACIONES
1. La creencia de que el plan director es un <b>documento complejo y extenso</b> que solo realizan las grandes empresas.
2. Las dificultades a la hora de realizar <b>previsiones</b> a largo plazo; sin embargo, es necesario tener un plan que nos indique el camino que debemos seguir.
3. La falta de <b>control</b> sobre la evolución de los objetivos una vez implantados.
4. La ausencia de una <b>estructura organizativa adecuada</b> .
5. La implantación de un <b>sistema de dirección tradicional</b> , basado en el poder.
6. La falta de <b>transmisión</b> del plan director, que lleva a que los empleados no se involucren en el cumplimiento de los objetivos fijados.

### CUESTIONARIO

A continuación le presentamos un cuestionario para que valore del 1 al 5 (siendo el 1 la puntuación más baja) la situación de su empresa. Añada, por favor, una explicación para cada una de las valoraciones.

AUTOEVALUACIÓN	1	2	3	4	5
1. ¿Ha elaborado la empresa un plan director en el que se recojan los principales programas estratégicos de cada área?	<input type="checkbox"/>				
2. ¿Incorpora el plan director elaborado los productos y servicios, procesos, ventajas competitivas, mercado, etc.?	<input type="checkbox"/>				
3. ¿Se ha definido un proceso de implantación para el plan director?	<input type="checkbox"/>				
4. ¿Se han establecido las principales funciones y responsabilidades de los miembros integrantes de la organización?	<input type="checkbox"/>				
5. ¿Ha analizado la empresa la posibilidad de alianzas y colaboraciones con otras empresas e instituciones?	<input type="checkbox"/>				

## 2.11 Conclusiones finales

FASES	DESCRIPCIÓN
1. Establecer la idea de negocio	Estudiar el negocio que se quiere crear. Buscar alternativas por si no es adecuado.
2. Identificar los FCE	Identificar los factores clave para ser competitivos en el mercado.
3. Definir la visión, la misión y los valores	Es la imagen de futuro que tiene el gerente, a donde quiere llegar con su empresa y cómo lo va a conseguir.
4. Analizar el entorno	Identificar las amenazas y oportunidades que ofrece nuestro entorno.
5. Redefinir la visión, la misión y los valores	Redefinir los tres conceptos a partir del análisis externo.
6. Analizar la empresa	Recursos y capacidades, fortalezas y debilidades de la empresa.
7. Elaborar el plan director	Documento resumen de los objetivos y de cómo alcanzarlos.
8. Implantar el plan de acción	Llevar a cabo las medidas necesarias para conseguir los objetivos y controlar su evolución.

### CONSIDERACIONES FINALES

1. Transmitir la estrategia a todos los empleados de la empresa, conseguir implicarlos en el cumplimiento de los objetivos.
2. Establecer un sistema de dirección basado en el liderazgo, eliminar la figura del gerente tradicional ("aquí mando yo").
3. Identificar y delimitar los procesos importantes que se realizan en la empresa.
4. Identificar y transmitir a cada empleado sus funciones y tareas (empleado "multitarea" = ineficaz).
5. Saber identificar y aprovechar las ventajas competitivas de la empresa.
6. Analizar los recursos humanos, tecnológicos y financieros necesarios para desarrollar la actividad.
7. Planificar y diseñar la organización de la empresa antes de que comience su actividad.





### **3. Dirección de marketing y comercial**







### 3. Dirección de marketing y comercial

**El consumidor/cliente está saturado** de mensajes comerciales. Cada día encontramos el correo electrónico saturado de ofertas, recibimos incesantes llamadas de teléfono, folletos en el cristal del coche, cientos de tarjetas comerciales... Para poder vender, tenemos que cuidar al extremo la oferta que vamos a poner en el mercado. Si no consigue diferenciarse del resto y aportar **valor**, irá de cabeza a la papelera de reciclaje.

A la hora de elaborar un **plan comercial**, y si pretendemos que esté bien estructurado y alineado con las decisiones estratégicas, es necesario hacerse unas preguntas y analizar sus respuestas. Tomar decisiones a ciegas supone asumir demasiado riesgo. Las preguntas básicas son:

¿A **QUIÉN** voy a vender?, ¿**QUÉ** voy a comunicar?, ¿**CÓMO** lo voy a hacer?, ¿cómo lo hace la **COMPETENCIA**?

La respuesta a estas preguntas nos va a servir de guía en una realidad muy competitiva, la venta, en la que **“el que da primero da dos veces”** y donde **“si no te mueves, te mueres”**. Como vemos, la parte comercial del asunto nos azuza a movernos deprisa, a tomar decisiones a bote pronto. Si no disponemos de los datos necesarios para esa toma de decisiones y si estas no responden a cuestiones estratégicas, podemos perder dinero, tiempo y dar pasos atrás en nuestro camino al éxito.

Por eso, y aunque exija un pequeño esfuerzo, debemos sistematizar determinadas prácticas que nos ayudan en este camino, como un buen sistema de medición de la satisfacción del cliente. El **plan de marketing** (o **mercadotecnia**) supone una gran ayuda para armonizar, planificar, registrar y medir todas las acciones que pueden generar una imagen de la empresa en la mente del consumidor.



## 3.1 Conoce a tu cliente: del marketing de masas al marketing personalizado

*"En el marketing ya no sirve el café para todos".*

Alfred. P. Sloan

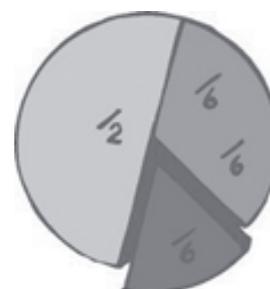
### 3.1.1 ¿A quién vender?

Es una pregunta que ya nos hemos hecho, probablemente, a la hora de montar la empresa. Tenemos una idea más o menos establecida de quién es nuestro cliente potencial. Esta elección, estratégica en muchas ocasiones, es clave a la hora de comercializar un producto. Difícilmente podremos comunicarnos bien con nuestro cliente si no sabemos quién es. Debemos conocerlo, y cuánto más mejor, para poder **predecir su comportamiento** y enfocar verdaderamente nuestra actividad hacia él.

Esta segmentación que surge al delimitar nuestro mercado objetivo establece algunas características de nuestro cliente que debemos tener en cuenta. No es lo mismo que nuestro cliente sea una empresa o un comprador final, una empresa pública o una empresa privada, un distribuidor, etc.

### 3.1.2 Un paso más allá. La segmentación

El **marketing de masas** ha pasado a la historia y la **segmentación** se ha convertido en uno de los procesos en auge. La segmentación correcta es aquella que "permite detectar y analizar las oportunidades que ofrece el mercado", incluso, descubrir nichos sin atender. Su objetivo es la selección de una cartera de clientes lo más rentable posible. El reto, tras la segmentación, es gestionar los segmentos a través de distintos planes de marketing a medida.



Segmentar el mercado no es reducirlo. Acuario, a través de la segmentación, descubrió un nicho de mercado: bebidas isotónicas para deportistas.

*"Yuppies y metrosexuales definen nichos de mercado que reflejan las peculiaridades de la sociedad occidental contemporánea."*

Alfred. P. Sloan

El **marketing individualizado** se basa en tratar de forma distinta a clientes con características distintas. Esta filosofía coloca al cliente en el centro de la empresa, pero obliga a conocer exhaustivamente al consumidor potencial para poder ofrecerle exactamente lo que necesita. Evidentemente, requiere de un análisis previo que afirme la idoneidad; no todos los sectores y negocios se prestan a este tipo de marketing.



MARKETING TRADICIONAL	MARKETING INDIVIDUALIZADO
• Cuota de mercado	• Cuota de clientes
• Diferencias entre productos	• Gestión de clientes
• Los clientes son enemigos a conquistar	• Los clientes son colaboradores
• Encontrar clientes para los productos	• Encontrar productos para los clientes
• Publicidad masiva	• Mensajes personalizados
• Promoción estándar	• Incentivos personalizados

### CUESTIONARIO

A continuación le presentamos un cuestionario para que valore del 1 al 5 (siendo el 1 la puntuación más baja) la situación de su empresa. Añada, por favor, una explicación para cada una de las valoraciones.

AUTOEVALUACIÓN	1	2	3	4	5
1. ¿Conoce la empresa las características principales de sus clientes y potenciales clientes?	<input type="checkbox"/>				
2. ¿Se realizan en la empresa acciones de marketing diferenciadas según distintos segmentos de clientes?	<input type="checkbox"/>				
3. ¿Obtiene información de los clientes para diseñar productos y estrategias de comercialización?	<input type="checkbox"/>				
4. ¿Hemos revisado nuestro "público objetivo" desde la creación de la empresa?	<input type="checkbox"/>				
5. ¿Responden las acciones comerciales y de marketing a una planificación?	<input type="checkbox"/>				



## 3.2 Analiza a tu cliente

*“Puedo hablar hasta el cansancio y a gritos delante de una asamblea de cien mil rusos: nadie me entendería”.*

Ernesto Sábato, El túnel, 1949

¿A quién? ¡Párate a analizar a tu cliente!

### PILARES DEL MARKETING “ONE TO ONE”

#### IDENTIFICAR A LOS CLIENTES DE MANERA INDIVIDUALIZADA

- ¿Quiénes son nuestros clientes de mayor valor?
- ¿Tiene nuestra empresa una estrategia de clientes definida en función de ese valor?
- ¿Qué clientes nos falta por identificar y de qué modo lo solucionamos?
- ¿Qué información sobre clientes manejamos y dónde se encuentra?
- ¿Contamos con un análisis adecuado de la información de clientes?
- ¿Se traduce ese análisis en una estrategia de clientes adecuada?



#### DIFERENCIAR A LOS CLIENTES POR VALOR Y NECESIDADES

- ¿Sabemos identificar a los clientes en función de su potencial recorrido?
- ¿Sabemos distinguir a nuestros clientes por segmentos de necesidad?
- ¿Cuáles son las preguntas que debemos hacernos para saber cuál es el valor y necesidad de los clientes?
- ¿Qué información debemos manejar para conocer Valor y Necesidades de los clientes?

## INTERACTUAR CON LOS CLIENTES OPTIMIZANDO COSTES

- ¿Porqué canal y de qué forma optimizar la relación con el cliente?
- ¿Qué necesidad del cliente somos capaces de anticipar?
- ¿Cómo podemos medir la interacción con el cliente?
- ¿Podemos transformar nuestros monólogos hacia el cliente en diálogos con el cliente?
- ¿De qué forma beneficia a los clientes el conocimiento que tenemos de ellos?

## CUSTOMIZAR LA CULTURA EMPRESARIAL

- ¿Está nuestra organización orientada al cliente?
- ¿Cómo podemos mejorar productos, servicios y mensajes para ajustarnos más a las necesidades del cliente?
- ¿Qué debemos ofrecer a nuestros clientes de mayor Valor para elevar la personalización de la oferta?
- ¿Cómo podemos ahorrar dinero, esfuerzo y tiempo al cliente y a la vez generar mayores ingresos para la compañía?

Veamos a continuación algunas **herramientas** que nos ayudarán a conocer mejor a nuestro cliente.

### 3.2.1 Estudio de mercado

Es una actividad que, en un sentido general, debe aplicarse de forma constante en la empresa. Como herramienta concreta, es aconsejable para cualquier emprendedor (siempre teniendo en cuenta las complicaciones y el gasto que puede generar). Observar a nuestros clientes y a la competencia es una necesidad imperiosa si queremos que la empresa sobreviva. Es más que una acción concreta, es un trabajo constante y global: enfocar los esfuerzos al cliente. ¿Cómo podremos hacerlo si no lo conocemos en profundidad?

El estudio de mercado nos aporta gran cantidad de datos estadísticos sobre el comportamiento de nuestros clientes; datos importantes, no solo una descripción de lo que hacen en la actualidad, sino de lo harán mañana. Los cambios en los hábitos son constantes y no se pueden perder de vista. Por otro lado, hay que revisar la idoneidad del "target" o "público objetivo":

- ¿Podemos enfocarnos a otros mercados?
- ¿Nos estamos dirigiendo al grupo de personas adecuado?

La respuesta a estas cuestiones puede conducir al éxito o al fracaso de una buena idea de negocio.



### 3.2.2 Fases para el estudio de mercado

1. **Establecimiento claro de los objetivos**, para evitar desviaciones.

2. **Diseño de la investigación**: determinar las necesidades de información y las fuentes más idóneas para conseguirla. Hay dos tipos de fuentes...

- **Primarias**, investigaciones de campo a través de encuestas y otros métodos.
- **Secundarias**, en las que se recopila toda la información existente sobre un tema (estadísticas gubernamentales, privadas o internas de la empresa).

3. **Recopilación, tratamiento y análisis de la información**.

4. Elaboración del **informe final**: debe recoger la información de manera estructurada.



### 3.2.3 Modelo de presentación de un informe de estudio de mercado



## 3.3 Contextualización

- **Presentación de la empresa.** Debe recoger el nombre, la actividad, el CNAE, la condición jurídica, la facturación anual, la localización, el tamaño, el personal y la cartera de productos, entre otros datos de interés.
- **Definición del objeto de estudio.** Hay que establecer un objetivo principal y unos objetivos secundarios: el análisis de la oferta, de la demanda y de la comercialización no puede faltar en un estudio de mercado.
- **Delimitación geográfica del mercado.** Es necesario determinar el ámbito geográfico en el que se va a ejercer la actividad. Entendemos por mercado “el lugar en el que asisten las fuerzas de la oferta (empresas del sector) y la demanda (conjunto de consumidores) para realizar transacciones de bienes y servicios”. El mercado global ha cambiado esta situación, sobre todo en algunos sectores donde se ha instalado el comercio electrónico.

### 3.3.1 Contexto económico-social

- Breve caracterización de la situación económica en el ámbito objeto de estudio.
- Situación del sector, análisis de la importancia del sector al que se pertenece con respecto a la economía del ámbito geográfico.
- Porcentaje de empresas del sector sobre el total de empresas.
- Porcentaje de empleados del sector sobre el total.

Hay que tener en cuenta que esto no exime de estudiar otros ámbitos geográficos, para hacer un análisis comparativo.

### 3.3.2 Contexto sociodemográfico actual

- Número de habitantes en el ámbito geográfico
- Grupo de edad con mayor peso
- Número de habitantes correspondientes a tu segmento de mercado
- Índice de natalidad
- Hábitos de consumo

### 3.3.3 Infraestructuras

Pueden suponer una ventaja o desventaja. Debemos considerar varios tipos:

- De transporte
- De comunicación
- Urbanas
- Comerciales, agrícolas o industriales

Conviene analizar también las previsiones de futuro relacionadas con las infraestructuras.



## 3.4 Análisis de la demanda

### 3.4.1 Comportamiento

Requiere analizar el comportamiento histórico de la demanda, su situación actual y sus perspectivas:

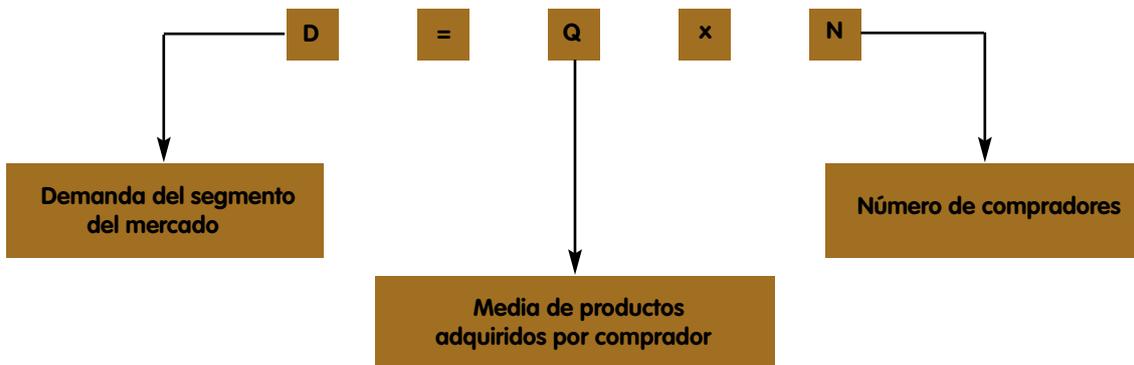
- Total de unidades de consumo (consumidores, empresas, hogares...)
- Gasto medio anual por unidad de consumo
- Productos más demandados

### 3.4.2 Identificación y evaluación de los segmentos de mercado

Toca responder a preguntas de gran importancia: ¿Quiénes son nuestros clientes? ¿Qué tipos de clientes existen? Estos son los principales **criterios de segmentación**: geográfica, demográfica (sexo, edad, ocupación, lugar de residencia, nivel de estudios, etc.) y psicográfica (clase social, estilo de vida, hábitos de consumo, etc.).

### 3.4.3 Tamaño del mercado

Se trata de calcular el tamaño actual de nuestro mercado: el volumen de gasto total que el mercado efectúa al año para adquirir nuestro producto/servicio. (Este dato es crucial, puesto que nos dice qué parte de la tarta nos toca a nosotros).



## 3.5 Análisis de la oferta

- ¿Quiénes son los competidores ya instalados en el mercado?
- ¿Cuántas empresas existen?
- ¿Cuáles son las características de su oferta?
- ¿Cuáles son los segmentos de mercado que están atendiendo?
- ¿Cuáles son sus estrategias?

De esta información se podrán extraer conclusiones sobre qué estrategias seguir para enfrentarnos a la competencia.

### 3.5.1 Comportamiento de la oferta

Implica analizar la evolución de la oferta en los últimos cinco años. También es interesante conocer las perspectivas a corto, medio y largo plazo.

### 3.5.2 Estructura del sector

Hay que informarse sobre las siguientes cuestiones:

- Número de empresas competidoras y su distribución en el sector
- Participación en el mercado (facturación media anual de las empresas del sector)
- Concentración o fragmentación
- Volumen de negocio del sector
- Características de los principales competidores: número de empleados, localización, ventas anuales, cartera de productos o servicios



#### CUESTIONARIO

A continuación le presentamos un cuestionario para que valore del 1 al 5 (siendo el 1 la puntuación más baja) la situación de su empresa. Añada, por favor, una explicación para cada una de las valoraciones.

AUTOEVALUACIÓN	1	2	3	4	5
1. ¿Ha realizado la empresa un estudio de mercado antes de iniciar la actividad?	<input type="checkbox"/>				
2. ¿Se han analizado las desviaciones de las previsiones iniciales?	<input type="checkbox"/>				
3. ¿Manejamos suficiente información sobre los clientes, tanto en cantidad como en calidad?	<input type="checkbox"/>				
4. ¿Ha implantado la empresa sistemas para medir la calidad de la información sobre los clientes y mejorarla en caso necesario?	<input type="checkbox"/>				
5. ¿Diferenciamos a los clientes de mayor valor para la organización?	<input type="checkbox"/>				



## 3.6 Análisis de la comercialización

### 3.6.1 Análisis del producto

Para poder presentar una oferta más atractiva que la de la competencia, es necesario analizar varias cuestiones:

- **Descripción del producto o servicio:** propiedades físicas, calidad, precio, envase, diseño, marca, servicio, imagen del producto, imagen de la empresa, etc.
- **Análisis del ciclo de vida del producto:** fase en la que se encuentra nuestro producto, pues cada fase se caracteriza por unos riesgos y ventajas que es necesario tener presentes a la hora de vender y comercializar.
- **Productos o servicios sustitutivos:** no son competidores directos pero pueden llegar a ser una alternativa en determinadas ocasiones o por determinados motivos.

### 3.6.2 Análisis del precio

Es recomendable conocer a fondo las tarifas de la competencia. Hay algunos aspectos interesantes que conviene tener en cuenta a la hora de analizar el precio:

- Margen sobre el precio de compra
- Precios marcados por la competencia
- Precios negociados con el cliente directamente
- Lo que se cree que el cliente está dispuesto a pagar
- Precios fijados por proveedores
- Precios mínimos o máximos fijados por ley
- Lo que la clientela está dispuesto a pagar (precio psicológico)



### 3.6.3 Análisis de la distribución

Es interesante conocer al dedillo todo el proceso de comercialización necesario para el desarrollo de nuestra actividad, así como a todos los agentes que intervienen en él, desde la fabricación hasta la venta final. Asimismo, es necesario analizar nuestra cadena de distribución y la de otras empresas del sector. ¿Me conviene vender a un consumidor final o a un intermediario? Hacernos algunas preguntas nos puede ayudar:

- ¿Qué buscan las empresas de este segmento?
- ¿Cuál es el margen de beneficio que aplican?
- ¿Qué medios utilizan para llegar al cliente final? ¿Establecimiento, catálogo, Internet, domicilio, televenta...?

### 3.6.4 Análisis de proveedores

Es necesario definir cuáles son los principales proveedores y decidir cuál o cuáles son los más adecuados. Para realizar este análisis, deberemos basarnos en criterios de rendimiento, económicos, adaptación, legales, plazos, calidad, disponibilidad, proximidad, etc.



## 3.7 Resumen

En él se expondrán las conclusiones de forma clara y de fácil lectura, para que cualquiera pueda acceder a los datos y utilizarlos cuando sea necesario.

### 3.7.1 Fuentes de información

A continuación indicamos algunas de las fuentes de información más útiles a la hora de realizar un estudio de mercado. Dichas fuentes pueden clasificarse en **primarias** y **secundarias**.

#### FUENTES PRIMARIAS

Se obtienen la información de primera mano, mediante la aplicación de las distintas técnicas de investigación existentes.

- **GRUPO DE DISCUSIÓN**

Reunión de entre 5 y 8 personas que hablan sobre el tema, moderados por un coordinador.

La gran **ventaja** es la profundidad de la información obtenida y la capacidad de dirigir la conversación hacia donde más nos interese.

La **desventaja** es la dificultad de convocatoria de un grupo adecuado.

- **ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD**

Se trata de obtener el máximo de información posible de un entrevistado, normalmente un experto en el tema.

La **ventaja** es que la información obtenida es de mucha calidad, avalada por el caché del experto.

La **desventaja** es que tan solo responde a la opinión de una persona, por lo que no resulta adecuada para cualquier tipo de información, como por ejemplo los hábitos de consumo.

- **OBSERVACIÓN DIRECTA**

Resulta una de las técnicas más adecuadas para conocer el comportamiento de los consumidores. Una vez precisada la información que se quiere conseguir, se define el colectivo al que se pretende estudiar, se selecciona el lugar en el que se va a poner en práctica la técnica y se observa.

La principal **ventaja** es que la persona observada no sabe que está facilitando información, lo que la convierte en una fuente muy objetiva y realista.

La **desventaja** es que no sirve para cualquier tipo de consulta (no determina motivaciones, actitudes e intenciones). Además, es difícil generalizar los resultados obtenidos.

- **EL CLIENTE MISTERIOSO**

Se basa en la representación del rol de cliente para evaluar aspectos que se producen durante la compra.



La **ventaja** se centra en que es una técnica óptima para controlar el servicio prestado (tanto por nuestra empresa como por parte de la competencia).

La **desventaja** es que, para su correcta aplicación, es necesario conocer a fondo la técnica y poseer capacidad crítica.

- **LA ENCUESTA**

Es el método más caro y especializado. Existen empresas dedicadas exclusivamente a la realización de este tipo de trabajos. Los pasos para su elaboración son los siguientes:

- 1 **Determinar la información** que se pretende obtener.
- 2 **Determinar el tipo de encuesta** (personal, telefónica, web...).
- 3 **Diseñar el cuestionario**. Aquí es donde aumentan las dificultades. Las preguntas pueden ser cerradas (se dan respuestas entre las que el encuestado debe escoger) o abiertas (se responde con total libertad); la información obtenida a través de las primeras es más fácil de tratar, pero las segundas ofrecen mayor cantidad y variedad de información. La elaboración del cuestionario es crucial y la variedad de factores y técnicas requiere de esfuerzo y formación, si pretendemos realizar nosotros mismos este tipo de análisis.
- 4 **Calcular el tamaño de la muestra**, pues debe cumplir una serie de requisitos para ser representativa de la población.
- 5 **Realizar el trabajo de campo**.
- 6 **Elaborar el tratamiento** de los datos.
- 7 **Analizar** los resultados.

La **ventaja** de las encuestas es que sus resultados suelen ser muy valiosos y extrapolables.

La **desventaja** se centra en que es método caro y que requiere conocimiento y técnica para su aplicación.

#### FUENTES SECUNDARIAS

Presentan información ya elaborada o existente. Hay que agotar sus posibilidades antes de hacer nada más, porque pueden ofrecernos información crucial a muy bajo coste. Pueden ser internas y externas.

- **INTERNAS**, aquellas que se generan dentro de la empresa:
  - Cuentas anuales
  - Libros contables
  - Libros auxiliares
- **EXTERNAS**, de conocimiento público (ver tabla a continuación):





TIPO DE FUENTE	FUENTE	WEB
Información sobre población (n.º habitantes, índice natalidad)	IGE (Intituto Gallego de Estadística)	<a href="http://www.ige.eu">www.ige.eu</a>
	INE (Instituto Nacional de Estadística) Censo de Población	<a href="http://www.ine.es">www.ine.es</a>
	Anuario Social de La Caixa	<a href="http://www.lacaixa.es">www.lacaixa.es</a>
Información empresarial (facturación por sectores, n.º de empresas, n.º de empleados...)	Anuario económico de La Caixa	<a href="http://www.lacaixa.es">www.lacaixa.es</a>
	IGE. Directorio de empresas	<a href="http://www.ige.es">www.ige.es</a>
	INE. Directorio Central de Empresas	<a href="http://www.ine.es">www.ine.es</a>
Publicaciones sectoriales	Cámara de Comercio A Coruña	<a href="http://www.camaracoruna.com">www.camaracoruna.com</a>
	Cámara de Comercio Lugo	<a href="http://www.cararalugo.com">www.cararalugo.com</a>
	Cámara de Comercio Pontevedra	<a href="http://www.camaranet.com/pontevedra">www.camaranet.com/pontevedra</a>
	Cámara de Comercio de Ourense	<a href="http://www.camaraourense.com">www.camaraourense.com</a>
	Cámara de Comercio de Vigo	<a href="http://www.camaravigo.com">www.camaravigo.com</a>
	Cámara de Comercio de Ferrol	<a href="http://www.camarafferrol.org">www.camarafferrol.org</a>
	Cámara de Comercio de Tui	<a href="http://www.camaratui.com">www.camaratui.com</a>
	Cámara de Comercio de Santiago	<a href="http://www.camaracompostela.com">www.camaracompostela.com</a>
	Cámara de Comercio de Vilagarcía	<a href="http://www.camaravilagarcia.com">www.camaravilagarcia.com</a>
	IGE. Servicios de Publicaciones	<a href="http://www.ige.es">www.ige.es</a>
	INE. Servicios de Publicaciones	<a href="http://www.ine.es">www.ine.es</a>
Bases de datos de empresas	Camerdata: Empresas inscritas en cámaras de comercio	<a href="http://www.camerdata.es">www.camerdata.es</a>
	Schober	<a href="http://www.schoberpdem.es">www.schoberpdem.es</a>
	Ardán	<a href="http://www.ardan.es">www.ardan.es</a>
Buscadores de empresas	Páginas Amarillas	<a href="http://www.paginas-amarillas.es">www.paginas-amarillas.es</a>
	QDQ	<a href="http://www.qdq.com">www.qdq.com</a>

### CUESTIONARIO

A continuación le presentamos un cuestionario para que valore del 1 al 5 (siendo el 1 la puntuación más baja) la situación de su empresa. Añada, por favor, una explicación para cada una de las valoraciones.

AUTOEVALUACIÓN	1	2	3	4	5
1. ¿Conocemos a la competencia a fondo?	<input type="checkbox"/>				
2. ¿Actualizamos con frecuencia y de manera sistematizada los datos que poseemos sobre la competencia?	<input type="checkbox"/>				
3. ¿Ha implantado la empresa algún sistema para prevenir comportamientos de la clientela?	<input type="checkbox"/>				
4. ¿Conocemos las debilidades y fortalezas de la empresa con respecto a la competencia?	<input type="checkbox"/>				
5. ¿Hemos analizado la conveniencia de una posible alianza estratégica con otra empresa?	<input type="checkbox"/>				



## 3.8 ¿Qué le comunico?

### 3.8.1 El meollo de la cuestión

Sabemos a quién nos vamos a dirigir para hacerle nuestra oferta. Pero, ¿qué mensaje queremos transmitir exactamente? En primer lugar, debemos tener muy claro qué es lo que vendemos (algo que, aunque lo parezca, no es una evidencia) y en qué se diferencia del resto de la oferta presente en el mercado.

Dependiendo del tipo de producto, la empresa puede encontrarse con un problema derivado de la complejidad de su campo de negocio: que sea **incapaz de comunicar** en qué consiste su servicio. Esto suele ocurrir en actividades relacionadas con nuevas tecnologías todavía desconocidas y en terrenos muy técnicos o sectoriales, pero también en el sector servicios, debido a que los productos que se ofertan son intangibles. Cuando trabajamos con proyectos, en muchos casos la dificultad comunicativa reside en conseguir que el cliente entienda en qué consiste la transacción que se va a producir. Cuestión que además provoca la consiguiente sensación de frustración al finalizar el proyecto y no se ven cumplidas las expectativas creadas.

Así pues, la existencia de una **cartera de productos** atractiva y diferenciada y que responda a las expectativas del cliente es el mejor punto de partida para crear un catálogo o folleto. Los recursos y experiencia que posea un creador gráfico serán insuficientes si no le proporcionamos un mensaje “realmente interesante para el cliente” que pueda transmitir. Veamos algunos detalles:

- el mensaje debe ser **directo y conciso**;
- debe ser **fácil de recordar**;
- **no** puede ser demasiado **extenso** o con demasiados datos;
- ha de destacar las **ventajas competitivas**;
- debe ser claramente **diferente o mejor** que otras ofertas.

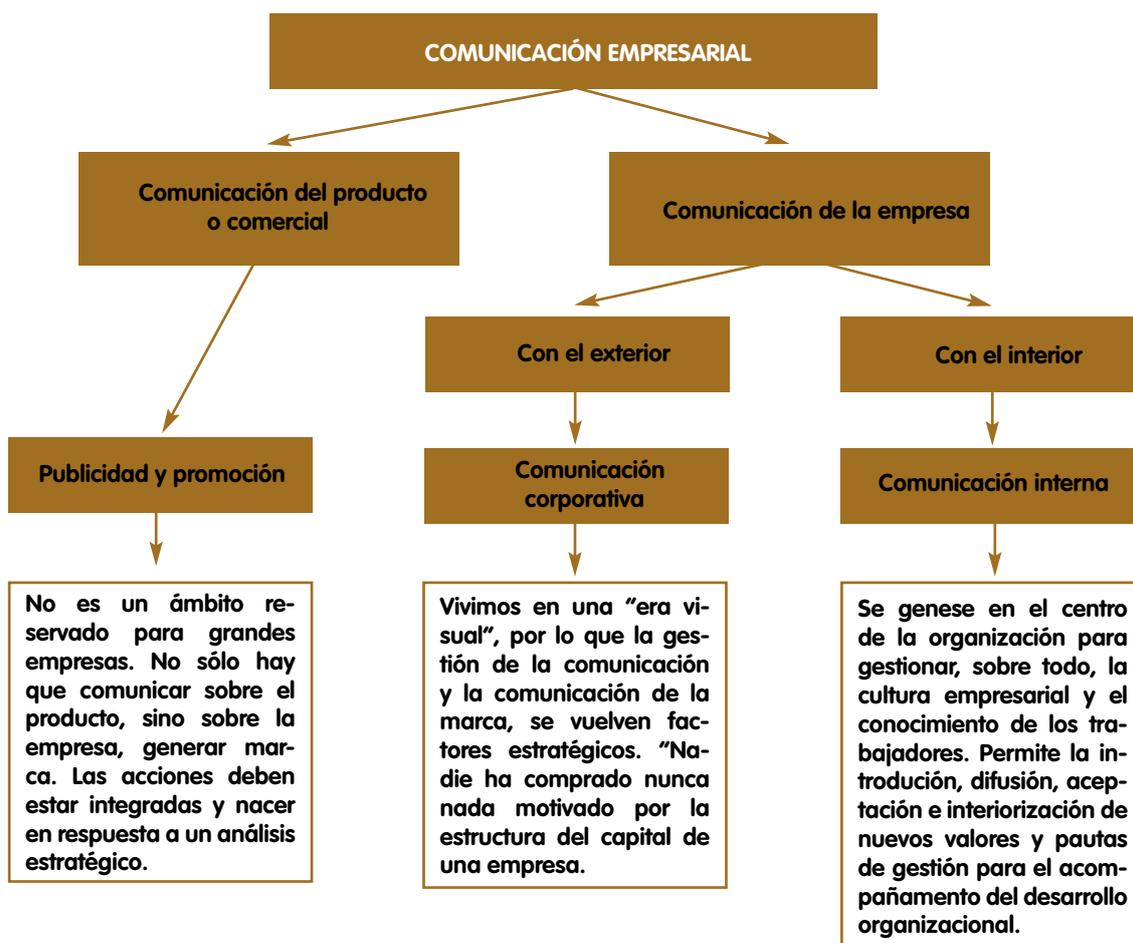
### 3.8.2 El “tripleto”

Estas tres vertientes de la comunicación empresarial:

- sobre el **producto**,
- sobre la **empresa hacia el exterior**, y
- sobre la **empresa hacia el interior...**

...son tres caras de una misma realidad. Una realidad, que además, no puede desalinearse de la visión, la misión y los valores de la empresa.





Y es una filosofía que tampoco está muy alejada del **sentido común**. Si en el catálogo afirmo que mi empresa se preocupa por sus clientes, no puedo llegar tarde a una entrevista comercial o tratar con desgana al cliente. Si aseguro que mi empresa se fija en los detalles, no puedo dar mi teléfono en una servilleta de bar. Si sostengo que es proactiva, no puedo esperar a que el cliente llame, tengo que hacerlo yo (y hacerlo con una propuesta en la mano).

**La atención al cliente** es una faceta más de esta realidad que nos ocupa. De hecho, es crucial. En aquellos negocios, en los que se establece contacto directo con el cliente final, el trato es la manera más directa de hacerle llegar nuestra **cultura de empresa**. Directa e inequívoca. Un anuncio, una seductora oferta, un precio competitivo... nos puede hacer dudar; un trato incorrecto por parte del dependiente no nos deja lugar a dudas: no volvemos.

¡Ojo!: "Un usuario satisfecho se lo cuenta a cinco personas, pero un usuario insatisfecho se lo cuenta a nueve". Analizaremos a continuación estas tres vertientes de la comunicación empresarial. Las denominaremos de la siguiente manera:

- Publicidad y promoción
- Comunicación corporativa
- Comunicación interna

## 3.9 Publicidad y promoción

### 3.9.1 La muerte de la publicidad de masas

El consumidor está literalmente saturado, prácticamente “harto” de escuchar ofertas.

- Un consumidor recibe entre 3.000 y 5.000 impactos publicitarios cada día.
- El 60% de los consumidores es reacio a la publicidad tradicional.
- 79% de los usuarios de TV hace zapping.

¿Qué podemos hacer para ser escuchados entre tanto jaleo?

Lo primero, algo que ya hemos hecho: focalizar nuestro mensaje hacia quien va a sacar más provecho en escucharlo (**segmentación**). Después, hacer que ese mensaje sea lo **más llamativo posible**: por la propia naturaleza del mensaje (una buena oferta) y por la manera de transmitirlo (**diferenciación**). Y ahí lo que nos queda es estar atentos a las oportunidades, mucha creatividad y valor.

Además, las buenas ideas están para aprender de ellas. El **benchmarking** es una técnica que pretende descubrir los aspectos que hacen que una empresa sea más rentable, para adaptar dicho “saber hacer” a las características de nuestra empresa.

*“Benchmarking es el proceso de medir constantemente productos, servicios y prácticas en comparación con competidores más fuertes o empresas reconocidas como líderes de la industria”.*

David T. Kearns, jefe ejecutivo, Xerox Corporation

En definitiva, el benchmarking es **la búsqueda continuada de las mejores prácticas de la industria y del mercado**.

El primero que salió robando un plano en la TV con una camiseta anunciando su web tuvo muchas más visitas de lo suponía cuando se lanzó a hacerlo. Es un ejemplo muy básico que pretende mostrar cómo “los caminos de la publicidad son infinitos”. Y cada día más. Youtube es otro ejemplo. El nombre de una empresa puede, de repente e incluso por casualidad, ser visto por millones de internautas en un solo unas horas, con una inversión de 0 €.

Internet ha cambiado la manera de hacer publicidad, y todavía no hemos finalizado ese proceso; aún no está claro hasta dónde pueden llegar las posibilidades de este tipo de publicidad virtual. Lo que resulta evidente es que la innovación y la creatividad tienen su recompensa en Internet, en muchas ocasiones a cambio de muy bajo coste.

### 3.9.2 La muerte de la publicidad de masas

Para empezar tienes una **imagen corporativa: ¡¡¡Úsala!!!**

Nombre, logo, sello, tarjeta, eslogan, catálogo (web). Estandariza tus documentos y pon tu imagen en todos. El logo de la empresa, sus colores y su estilo, son la base de la imagen corporativa de tu empresa. Es la parte física de la identidad corporativa, de la marca.



Insertar un logo en una propuesta, en una factura o en un embalaje, enviar un correo electrónico o un sms recordando la cita pendiente, utilizar siempre un modelo de carta con los proveedores, tener siempre a mano una tarjeta, un catálogo claro y con una oferta diferenciada... son acciones muy concretas y sencillas que refuerzan la imagen de la empresa. Es un trabajo fácil que va dotando a la organización de un sello personal que, con el tiempo, puede llegar a convertirse en una **marca** en la mente del consumidor.

La **creación de una marca** es un camino de largo recorrido. Además, en este proceso interviene multitud de factores, algunos de ellos difíciles de controlar o manejar, puesto que tienen que ver con "percepciones formadas en la mente del consumidor". En la mente del cliente se va formando una imagen cada vez que recibe un mensaje que relaciona con nuestro negocio. En algunos casos, ni siquiera tenemos control sobre ese mensaje; como que una empresa del sector se vea involucrada en un fraude, por ejemplo alimentario, que genere alarma social ante un producto. Pero sobre otras sí que se tiene control, como el trato al cliente, el ambiente laboral, el estado de las instalaciones, la calidad del servicio, la atención post-venta, etc.

Cada día podemos ver más empresas que se suman a la "**responsabilidad social corporativa**". Y es que ante un mercado con individuos cada vez más formados e informados, las empresas se han visto en la necesidad de distinguirse recurriendo a valores como la solidaridad, el respeto al medio ambiente, la lucha contra el hambre o la pobreza, el apoyo a distintas ONG, acciones culturales, etc. Este marketing corporativo tiene potencia cuando es coherente con la misión, visión y valores de la empresa.

La **comunicación corporativa** debe aprovechar para estructurar todo aquello que pueda proyectar una imagen de la empresa hacia e exterior, pasándolo por el filtro de la visión, en torno al concepto de marca.

En la práctica:

- hay que analizar el entorno para encontrar sensibilidades sobre valores que puedan suponer una oportunidad en nuestros clientes y clientes potenciales;
- hay que establecer objetivos concretos;
- debemos calcular los costes y beneficios (materiales y de imagen).

### 3.9.3 Comunicación interna

Aunque los principales beneficios se obtienen en la gestión de los recursos humanos, también el buen ambiente laboral y la motivación de los trabajadores es algo que ayuda a proyectar una imagen positiva de la organización. Cada vez más, las empresas se esfuerzan por ofrecer un entorno a sus trabajadores en el que puedan realizar su trabajo en las mejores condiciones posibles. Las instalaciones de Google, con guardería, piscina, masajes, salas de relajación... son un paraíso para sus trabajadores. Y aunque este es un extremo que es difícil que pongamos en marcha en nuestra pequeña empresa, es un camino a seguir. A mejores condiciones en el lugar trabajo, mayor motivación para nuestro trabajadores.



*“La comunicación interna se genera en el centro de la organización para gestionar, sobre todo, la cultura empresarial y el conocimiento de los trabajadores. Permite la introducción, difusión, aceptación e interiorización de nuevos valores y pautas de gestión para el acompañamiento del desarrollo organizacional”.*

Villafañe

Pero los beneficios de una **comunicación fluida** en el seno de la empresa deben ir acompañados de una actitud receptiva por parte de la dirección. No solo es una buena práctica posibilitar a los trabajadores la aportación de mejoras y nuevas ideas, sino que debe existir una estructura que permita esa comunicación, tanto a los demás como a la dirección. Y el papel del líder de la organización es crucial. Un jefe inaccesible recibirá muchas menos propuestas de mejora por parte de sus trabajadores. Y recordemos que es el propio trabajador, que desarrolla esa actividad diariamente, el que tiene más información sobre su puesto de trabajo y, por lo tanto, el que puede aportar mejoras muy importantes.

Para llevar a la práctica mejoras en comunicación interna hay que mirar hacia dentro de la organización. Los métodos son muy variados y dependen de las personas que conforman la plantilla. En algunas empresas, la web ha servido como un foro de incomparable valor a través del cual compartir ideas con los compañeros de trabajo. Otras empresas utilizan una zona física como “espacio de reunión” en el que los trabajadores pueden disfrutar de un ambiente más relajado para comunicarse entre ellos. Carteles, circulares, boletines... incluso las cenas de empresa o los juegos estilo paintball son herramientas positivas para profundizar en las relaciones de un equipo de trabajo.

Más allá de que las relaciones personales fluidas ayuden a la motivación del equipo de trabajo, son fundamentales para una buena transmisión de los conocimientos entre los trabajadores. Esto es clave en una organización que pretenda la polivalencia de sus trabajadores.



### 3.9.4 ¿Qué hacemos en la actualidad?

Muchos gerentes de pymes responderían un “no” tajante a la pregunta “¿Tiene usted departamento de marketing?”. Sin embargo, en su empresa se realizan, sin lugar a dudas, tareas y procesos de este departamento, aunque es posible que se hagan de forma desorganizada y sin estructurar. Hay que tratar de organizarlas para saber:

- ¿Qué resultados están generando?
- ¿Qué nos falta por hacer?
- ¿Cómo se puede mejorar lo que hacemos?

Este puede ser el punto de partida de nuestro **plan de marketing**. Cuando iniciamos la actividad, hicimos (o no) una planificación de nuestras acciones de comunicación y venta. Llevamos ya unos meses en el mercado y es hora de saber si las estimaciones que elaboramos al principio son correctas y se han cumplido. De no ser así, se impone un **análisis de desviaciones** para saber por qué.

El plan de marketing nos ayudará a saber qué rentabilidad tienen nuestras acciones de comunicación, tanto en términos económicos como de imagen. Precisamente por esta duplicidad de beneficios (tangibles e intangibles), es muy aconsejable un análisis de nuestras acciones de marketing; podemos estar perdiendo dinero con una estrategia, pero en cambio ganando mucha "imagen", y es necesario valorar si nos conviene o no.

Cualquier planificación se hace para cumplir un objetivo. Es por ahí por donde hay que empezar: marcarse un objetivo ("aumento de mi cuota de mercado en un 10%") o varios ("conquistar al público de más de 50 años", "aumentar la cuota de público infantil", "abrir comercialización en otras provincias"). Como en todo plan, seguimos con: análisis, asignación de recursos, ejecución, control y seguimiento, análisis de desviaciones... y nuevo objetivo.

### CUESTIONARIO

A continuación le presentamos un cuestionario para que valore del 1 al 5 (siendo el 1 la puntuación más baja) la situación de su empresa. Añada, por favor, una explicación para cada una de las valoraciones.

AUTOEVALUACIÓN	1	2	3	4	5
1. ¿Ha diseñado la empresa una cartera de productos intentando diferenciarse de la competencia?	<input type="checkbox"/>				
2. ¿Es coherente el mensaje comercial que se transmite con la visión, la misión y los valores de la empresa?	<input type="checkbox"/>				
3. ¿Analiza la empresa la rentabilidad (en términos económicos y de imagen) que le reportan sus acciones de marketing?	<input type="checkbox"/>				
4. ¿Se esfuerza por crear y comunicar una "imagen de marca"?	<input type="checkbox"/>				
5. ¿Tienen los trabajadores la posibilidad de comunicarse entre ellos y con la dirección y se tienen en cuenta sus opiniones?	<input type="checkbox"/>				



## 3.10 ¿Cómo comunicarme?

Debemos escoger la forma de llegar a establecer contacto y comunicarse con nuestro posible cliente. Por lo general dependerá de las posibilidades económicas, pero analizaremos algunos canales a nuestro alcance



### 3.10.1 El catálogo: el soporte básico

Ya sea sobre una cartulina o una presentación en Internet, lo esencial del catálogo es saber presentar una oferta diferenciada ante el cliente. Una oferta llamativa, que no tenga más remedio que recordar. Es una tarea importante revisar el catálogo y analizar los productos que ofertamos y los que oferta la competencia y someterlos a análisis.

**Internet** abre nuevos caminos en la comercialización. Es como el “viejo Oeste”: una ciudad sin ley. Todavía estamos empezando a intuir la dimensión que va a alcanzar el comercio electrónico y hasta qué punto la web es un espacio publicitario increíble, pues nos acerca al cliente que más nos interesa, al que se interesa por nuestro producto. Las posibilidades son inmensas y están por descubrir.

Por otro lado, es un cliente muy exigente, mucho más que otros con los que nos hemos topado. Su oferta es tan variada e inmensa que nos quitan la oportunidad de seguir explicándonos al cabo de unos 15 segundos de espera sin que se abra nuestra página. Sin piedad.

El internauta se mueve con mucha más libertad que el espectador de televisión (aunque este dispone del zapping) y no digamos que el del cine. Por tanto, se modifica radicalmente la forma de comunicar.

De aquel espectador que había pagado una entrada de cine para que, una vez allí, a oscuras y sin posibilidad de moverse, le soltasen un par de anuncios (por muy elaborados que fuesen); pasando por el adicto al zapping de televisión, que se escapa de los anuncios de una cadena a otra, hemos llegado al internauta. Y todavía hay que aprender a ganárselo.

### 3.10.2 Cosas que han funcionado

**Usabilidad y accesibilidad:** facilitar lo máximo posible el acceso de todo el mundo a la página a través de la utilización de unos estándares aceptados para este fin.

**Datos/información útil:** no podemos pensar desde nuestra óptica, sino desde la del internauta:

- Me interesa poner esta oferta aquí, destacada en la página.
- ¿Le interesa al usuario?

Hay que llamar la atención del internauta que navega, normalmente, a la búsqueda de algo que le interesa. Si no encuentra en nuestra página nada que le interese, tomar la decisión de irse no le lleva más de unos segundos. Internet es un canal y un soporte publicitario con muchas ventajas, como hemos comentado, ya que el receptor del mensaje ha entrado en nuestra página



motu proprio. Ahora bien, hay que tener muy claro que, salvo que estemos hablando de comercio electrónico, el usuario puede tener el objetivo de comprar, pero a medio o largo plazo; de momento, quiere información. Hay que dársela. Y es por esto por lo que nuestra web no puede ser un simple catálogo virtual. La web nos pone en contacto con el cliente. Nos da mucha información sobre él: sobre lo que busca, qué dudas le genera, qué querría en un futuro, qué otras cosas similares consume... muchos, muchos datos. Lo importante es saber qué hace con ellos.

### 3.10.3 Publicidad de masas

Aunque pueda parecer que es una cuestión alejada de nosotros, cabe un dato. No está clara la influencia de las campañas de TV en los espectadores en el momento de la compra; lo que sí se sabe es que las marcas que hacen publicidad en medios de masas son más conocidas, y ese conocimiento perdura mientras se mantienen en TV. Así, este canal apunta al concepto de creación de marca más que a la de venta.

Sin embargo, hay otra manera de aparecer en los medios. Un periódico local es un espacio ideal para un pequeño empresario de la zona, y no necesariamente a través de publicidad. Las páginas de economía son un espacio donde caben noticias sobre emprendedores, entrevistas a empresarios, reportajes sobre sectores, novedades tecnológicas; las tertulias de la radio y la televisión, los portales web especializados en temas, etc., son una manera excelente de trabajar la imagen corporativa de la empresa.

### 3.10.4 La visita comercial: el momento cumbre

Por fin estamos delante de un posible comprador. Es el momento de poner la carne en el asador y saber explicar de una manera clara y directa los beneficios de nuestro producto.



## 25 REGLAS DE LOS BUENOS VENDEDORES

Según Tom Peters, los buenos vendedores:

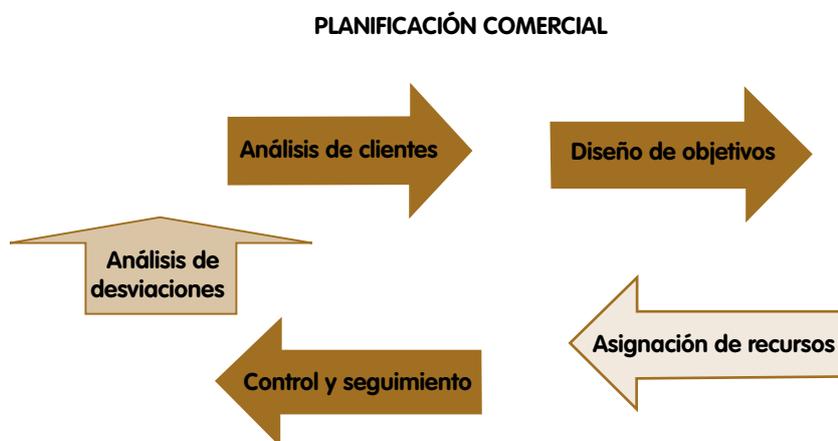
1. **¡Conocen su producto!** Aunque parece una evidencia, es necesario que el vendedor tenga un conocimiento exhaustivo del producto, de las tendencias, alternativas, servicio, sustitutivos, etc. Aún más, el desarrollo de productos debería nacer de la información que el vendedor traslada a la empresa acerca de las necesidades detectadas en los clientes, los destinatarios.
2. **¡Conocen a su compañía!** No solo se venden productos, se vende imagen. Para conseguirlo, el vendedor debe tener contactos en todos los rincones de la empresa y disponer de datos útiles a la hora de la venta.
3. **¡Conocen a su cliente!** Para lograrlo, ha de buscar en todas las fuentes de información disponibles. No solo se trata de dar con la persona que nos va a facilitar la entrada, sino entender la cultura corporativa de la empresa o el cliente al que vamos a acudir. Esto nos ayudará a conocer el "tono", la manera en que debemos actuar delante de este cliente.

4. **Aman la política, tanto en casa como fuera.** Al fin y al cabo, la política es la herramienta que se utiliza para tratar con otras personas en la búsqueda de un objetivo.
5. **Respetan a sus competidores de manera casi religiosa.** Casi nada da peor imagen que recurrir a la crítica de la competencia. Demuestra que la única manera de vender es atacar al rival porque no se dispone de argumentos que demuestren que nuestra oferta es mejor.
6. **“Ponen micrófonos” en la organización de su cliente.** Hay que conocer al cliente, y una buena forma es desarrollar relaciones con personas de esa organización. Y no necesariamente nos tiene que interesar solo el gerente. Otras relaciones pueden terminar por abrirnos un camino de entrada.
7. **“Ponen micrófonos” en su organización y en las organizaciones de los otros vendedores.** Las probabilidades de éxito aumentan si en el momento de la venta nos vemos avalados por el talento de toda una empresa.
8. **Nunca prometen más de lo que pueden cumplir.** La confianza es la clave de la venta en muchos casos.
9. **No se limitan a vender productos,** ni siquiera los que son de mejor calidad. Venden estilos de vida.
10. **Son capaces de involucrar a cualquiera,** hasta a sus peores enemigos.
11. **Conocen la historia de su marca.** Saben utilizar el poder de la marca y de la imagen de la compañía.
12. **Siempre saben que todos los problemas son sus problemas.** El vendedor es la imagen de la empresa delante del cliente. De nada vale echarle la culpa a Administración. Quien queda mal es toda la empresa, y por muy buena imagen que tenga del vendedor, no confiará en nosotros.
13. **Actúan como un conductor de orquesta.** No solo deben comportarse como oradores, sino como organizadores del proceso de compra/venta, de manera que el cliente sepa que esa es la persona que se encarga de controlar el proceso.
14. **Ayudan al cliente a conocer la empresa** que está ofreciendo la venta. Ocultar información genera desconfianza.
15. **Huyen de los malos negocios.** No se trata de firmar contratos a toda costa.
16. **Entienden que existen “las buenas pérdidas”.** Un intento valiente y justificado que podría haber dado resultados.
17. **Saben que no todo es un asunto de “precio”.** Se puede vender calidad y hay que saber hacerlo.
18. **No comprometen a toda la compañía** para hacer la primera venta. No hay que desesperarse.
19. **Son respetuosos con los nuevos competidores,** que son el verdadero enemigo.
20. **Buscan a clientes cool que les abran una ventana al futuro.** Tener en su cartera de clientes a gente destacada le hará destacar.

21. **Usan la palabra “alianza” de manera obsesiva.** Llevan al límite la relación cliente-proveedor para aprovechar sinergias comunes que ayuden a ambos a crecer.
22. **Mandan muchas notas de agradecimiento** (escritas a mano). Hay que saber cuidar las relaciones.
23. **Ayudan a su cliente.** ¿Cómo puedo hacer que mi cliente gane más dinero? Si es capaz de responder a esta pregunta y ayudar a su cliente en esta tarea, se habrá ganado su confianza y colaboración.
24. **Cambian la civilización.** Consideran sus ofertas como auténticas soluciones a problemas y necesidades de los clientes.
25. **Mandan mensajes sencillos y claros.** La mejor forma de comunicarse es siendo claro y directo.

El éxito de una empresa depende en gran medida de su **fuerza de ventas**, partida que suele acaparar el 20 o 30% de los costes de cualquier compañía e incluso de las pymes. Y el 82% de las empresas españolas tienen mal ubicadas sus redes comerciales.

Los nuevos canales de venta han modificado la manera de organizar las redes comerciales. Es crucial colocar al cliente en el centro de la planificación de ventas. Un análisis previo y correcto del mercado aplicado a la estrategia comercial siempre genera más oportunidades de negocio.



### 3.10.5 ¿Cómo deben ser los objetivos comerciales?

- **S** (Specific): específicos
- **M** (Measurable): medibles
- **A** (Acorded): consensuados
- **R** (Realistic): realistas
- **T** (Time-related): conformes a un plazo de tiempo

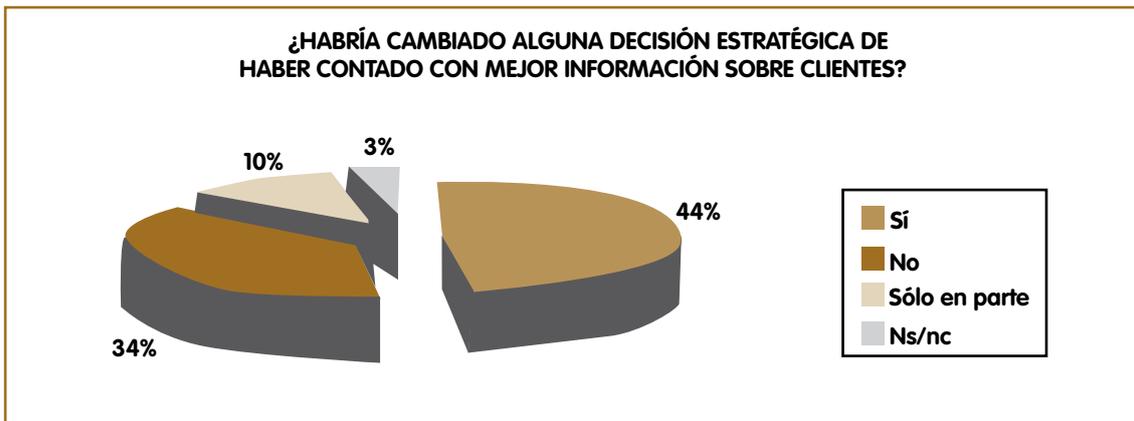
### 3.11 Algunos conceptos en el análisis de clientes

- **La importancia de los datos.** La información ha alterado por completo la forma en que hoy día se pueden planificar las redes de ventas. La humanidad ha generado más información en los últimos 30 años que en los anteriores 5.000. El cliente genera todo tipo de outputs (salidas de información) que convenientemente analizadas permiten a las empresas realizar perfiles y segmentar el mercado para orientar mejor su oferta.
- **Targeting.** Consiste en asignar a los mejores clientes los mejores recursos comerciales.
- **Carterizar.** Se basa en asignar a cada cliente las inversiones de marketing y comercial adecuadas a sus necesidades. Estos datos pueden ser claves en la comercialización, pero para que sean útiles hay que ser capaz de distinguir entre los datos de calidad y los inservibles. Cada día surgen nuevas herramientas informáticas que ayudan a su análisis.
- **“Redes neuronales”, “Inteligencia artificial”.** Pretenden imitar el comportamiento de la mente humana.
- **Data Mining** (Minería de datos). Se exploran los datos buscando interrelaciones imposibles de distinguir a simple vista. La cadena de supermercados Walmart posee una de las mayores bases de datos civiles del mundo. En el paso del último huracán, revisando información, detectaron un importante aumento del consumo de cerveza. En la siguiente época de huracanes aumentaron el stock de este producto y triunfaron.
- **Sistemas DSS** (Decisión Support System). Permiten crear alarmas de oportunidades de negocio, riesgo y abandono de clientes.
- **Geomarketing.** Herramienta que hace posible construir un correcto dimensionamiento de la fuerza de ventas, ya que permite plasmar sobre un plano aquellas métricas que identifican mercado y cliente objetivos.

Estas estrategias son especialmente importantes en empresas con un elevado número de clientes que generen un elevado número de datos capaces de apuntar a tendencias. No es lo mismo analizar la base de datos de un supermercado con cadenas en todas partes del país que si se trata de una pequeña empresa. En una empresa con un número menor de clientes, el reto es **extremar en la personalización del trato** para poder obtener gran calidad de información de los clientes. Tenemos la ventaja de poder detenernos más con los clientes que las empresas que tienen miles de clientes, y con esto debemos conseguir mejor información para adelantarnos cuando surja una nueva necesidad que podamos colmar con un nuevo producto, una mejora en el producto ya existente o en el servicio, etc.

Es necesario permitir a los clientes tener un papel activo en la creación de los productos que van a consumir y en las acciones de promocionales.





“Customer Information Management Survey”. Daemon Quest. Enero 2004

Para hacer algo realmente efectivo, y aún a riesgo de caer en la insistencia, diremos que las acciones deben surgir tras un análisis previo de las circunstancias y sin dejar de tener claras las estrategias centrales de la empresa. Planificar, ejecutar, revisar desviaciones y (tras analizar de nuevo), poner en marcha acciones correctoras y nuevos objetivos.

### 3.11.1 Retener clientes

Se conoce como “fidelización”, y consiste en vincular a los mayores clientes y evitar la fuga a la competencia. Las técnicas tradicionales que se solían aplicar se están revelando económicamente poco rentables y comercialmente ineficaces. Solo una acertada estrategia de gestión de clientes evita “fidelizar” de forma indiscriminada y permite saber qué clientes interesa retener y de qué forma.

Los recursos deben ser asignados a los clientes de mayor valor para la empresa. Y muchas veces, cuando se actúa sin reflexión previa, se cae en la tentación de intentar ganar nuevos clientes a toda costa o retenerlos a todos. Hay que saber distinguir entre clientes fieles y clientes rentables, que no tienen por qué coincidir.

Por este motivo, porque tratan a todos los clientes por igual, están hoy en duda métodos como las tarjetas de fidelización y los programas de puntos.

Hay empresas que son capaces de retener clientes con mucho éxito, como es el caso de Dell o Harley Davison.

Se entiende por **cliente fiel** aquel que:

- repite regularmente el proceso de compra;
- recomienda a su proveedor;
- se muestra inmune a las tentaciones de la competencia;
- tolera, temporalmente, alguna deficiencia en el servicio.



## CUESTIONARIO

A continuación le presentamos un cuestionario para que valore del 1 al 5 (siendo el 1 la puntuación más baja) la situación de su empresa. Añada, por favor, una explicación para cada una de las valoraciones.

AUTOEVALUACIÓN	1	2	3	4	5
1. ¿Conocen y comunican los comerciales los valores de la empresa?	<input type="checkbox"/>				
2. ¿Ha posicionado la empresa su red de ventas tras un análisis de los clientes en cuanto a su valor?	<input type="checkbox"/>				
3. ¿Mantiene la organización informados a los comerciales de los avances en los productos, mejoras en diseño, servicio, tecnología, etc.?	<input type="checkbox"/>				
4. ¿Se esfuerza por crear y comunicar una "imagen de marca"?	<input type="checkbox"/>				
5. ¿Hubiera actuado de forma diferente si hubiese contado con mejor información de clientes?	<input type="checkbox"/>				



### 3.12 ¿Cómo vende la competencia?

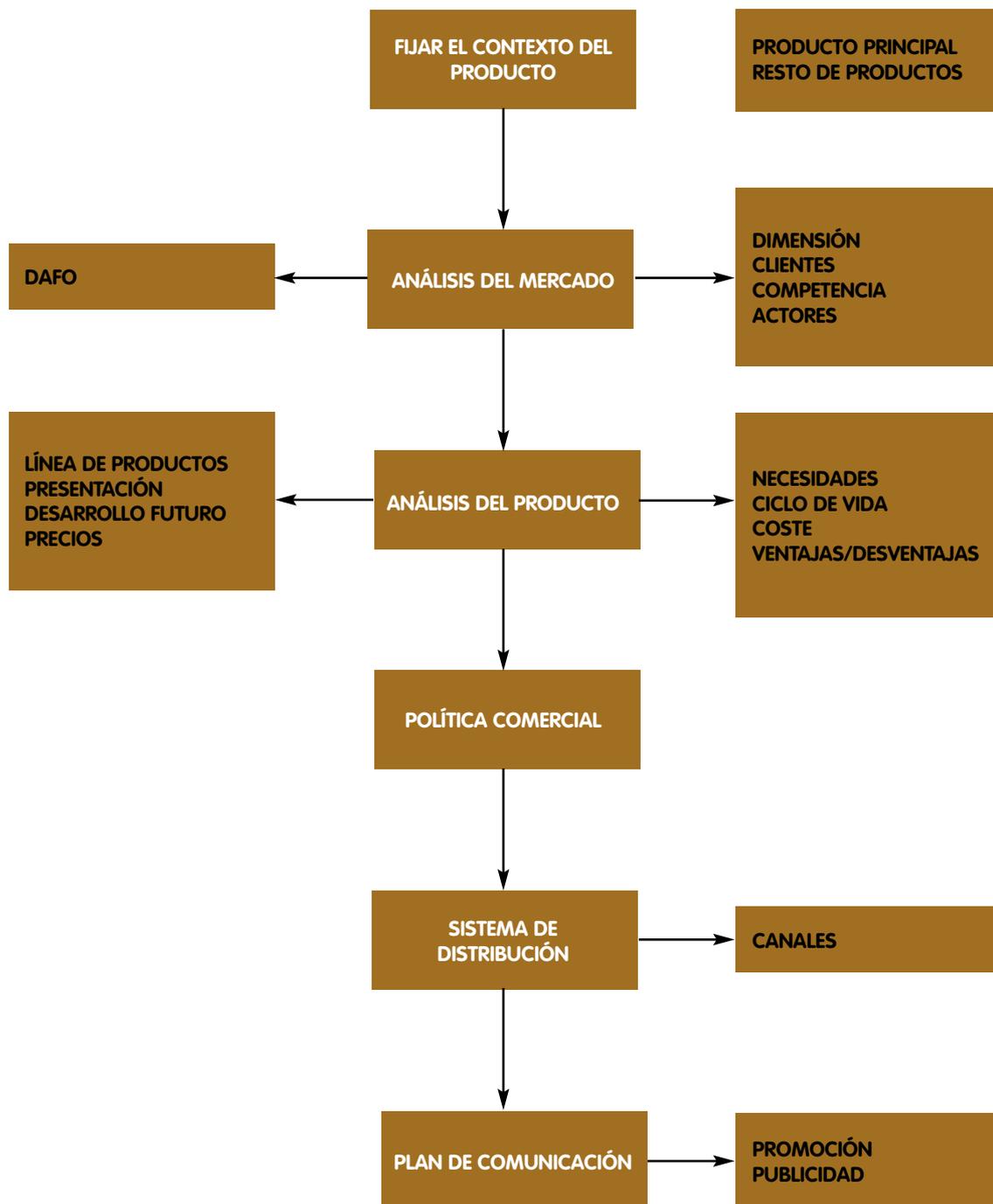
Ya se ha abordado el estudio de la competencia, en concreto en el capítulo del **estudio de mercado**, y a lo largo de estas páginas se ha venido hablando de lo importante que es conocer a los rivales del juego. Como hemos dicho en otros apartados, en algunos sectores es más importante que en otros y en algunas circunstancias es más necesario que en otras. No todos los sectores tienen la misma intensidad competitiva.

Por otro lado, la competencia nos hace crecer. No solo debemos contemplarla como enemigos a muerte que son. Es posible que nos convenga más entendernos con ella que competir. En muchas alianzas estratégicas sucede que dos empresas, que por sí mismas no consiguen alcanzar el éxito (mientras pierden sus fuerzas compitiendo), lo consiguen al trabajar en una dirección común. El mercado exige **ofertas integrales**, capaces de solucionar un gran paquete de necesidades, o **especialización**, donde el reto consiste en ser el mejor en algo y es necesario destacar en calidad.

- ¿La competencia con la que nos enfrentamos en este momento es la misma que cuando iniciamos la actividad?
- Si han desaparecido empresas, ¿por qué?
- Si hay nuevas empresas, ¿las hemos analizado?, ¿ha repercutido en nuestra cuota de clientes?
- Mis rivales, ¿aportan una visión innovadora?, ¿un producto innovador?, ¿un producto mejorado?, ¿mejor servicio?



## GUÍA PARA ELABORAR UN PLAN DE MARKETING



## **4. Dirección de operaciones**







## 4. Dirección de operaciones

*“Si no esperas lo inesperado, no lo reconocerás cuando llegue”.*

Heráclito de Éfeso

### 4.1 Introducción

En un entorno tan competitivo como el actual y en el que cada día surge una herramienta nueva de gestión, es necesario centrar y simplificar los esfuerzos para lograr los resultados esperados. Esta focalización la podemos encontrar si orientamos la organización a los procesos; pero, antes de hacerlo, será conveniente fundamentar dicha necesidad.

Aunque los **procesos** son algo inherente a cualquier actividad humana, puesto que proceso es **acción**, también es cierto que no se les ha dado la importancia y relevancia que tienen en los resultados de la empresa, debido a que las empresas se organizaban de dentro hacia fuera, es decir, de forma independiente o al margen de las necesidades reales del mercado. A medida que el nivel de competencia se incrementa se identifica que, para seguir subsistiendo, es necesario cambiar el enfoque y entender que la organización tiene que tomar como referencia el mercado (cliente final). Este enfoque no es solamente una declaración de intenciones, sino que es algo más: es un auténtico cambio de paradigma, porque significa que el cliente no es exclusivo del departamento comercial, que es el que mantiene los contactos con él; sino que se hace necesario mantener una cultura de cliente arraigada en toda la organización y que transpire al exterior de una forma natural y espontánea

A partir de este enfoque, se establece como referencia o meta organizativa el incremento continuo de competitividad, que significa ser capaz de **satisfacer** a tres actores básicos en cualquier sistema organizativo:

- los **clientes**,
- los **trabajadores**,
- los **accionistas**.

La satisfacción de los **clientes** nos permite disponer de una mejor posición en el mercado, una dimensión adecuada como empresa, ingresos, etc.; la satisfacción de los **trabajadores** la conseguimos a través de la mejora en las condiciones de empleo, los salarios, las carreras profesionales, etc.; y, conseguidas estas dos, parece obvio que la última satisfacción de este triángulo, la rentabilidad para el **accionista**, estará garantizada.



Para lograr el nivel de competitividad adecuado a través de este enfoque, es necesario cambiar la forma de gestionar las actividades. Necesitamos un sistema de gestión que nos permita visualizar continuamente la percepción del cliente y que, al mismo tiempo, nos posibilite traducir esa percepción en características del producto que le entregamos sin perder ni la posición ni la rentabilidad de las operaciones.

Michael Porter<sup>1</sup>, en la definición de su cadena de valor, nos aporta las referencias necesarias para identificar el sistema de gestión que podemos poner en marcha. Esta visión indica que el resultado de las actividades empresariales deben conseguir dos metas claras:

- aportar el máximo **valor y servicio** al cliente y
- aportar el máximo **margen** para la empresa.

Ambas dimensiones para el cliente, **valor y servicio**, no son excluyentes, sino que son sumatorias; es decir, no es cuestión de conseguir una gran aportación de valor sacrificando el servicio o, a la inversa, sacrificar el valor aportado y hacer un buen servicio. Lo que el cliente valora y espera es que la empresa consiga la mejor combinación de ambas dimensiones. Por otra parte, a través de esta adecuada combinación la empresa debe conseguir unos márgenes que le permitan mantener la competitividad y la estabilidad.

En el sistema de gestión que estamos desarrollando nos falta cubrir uno de los vértices de la competitividad, **los trabajadores**. Hemos identificado claramente hacia donde orientar la actividad empresarial, dónde se encuentran las variables para lograr la satisfacción de los clientes y, a su vez, incrementar la rentabilidad de la empresa.

Para cualquier sistema organizativo, los recursos son fundamentales, puesto que sin ellos no podríamos lograr los objetivos; pero lo que es indudable es que, si todos son importantes, los únicos que tienen capacidad para cambiar los acontecimientos de manera permanente son los **recursos humanos**. Por su parte, Leavitt nos presenta un modelo de gestión en el que hace referencia a que, para llevar a cabo el cambio, es necesario cambiar simultáneamente cuatro factores: la tecnología, la estructura, los procesos y las personas. En las personas se deben cambiar los comportamientos, aptitudes, costumbres, cultura, etc.

Se afirma continuamente que los sistemas de gestión se deben apoyar en los recursos humanos porque lo único permanente es el cambio, y una parte importante del cambio se consigue a través de los recursos humanos. Otro aspecto importante es que ese cambio, además de producirlo, es necesario gestionarlo, y esta capacidad solamente se encuentra en las personas que conforman la organización. Podremos disponer de la mejor tecnología, los mejores sistemas y la mayor financiación, pero la clave de que todo funcione se encuentra en las personas.

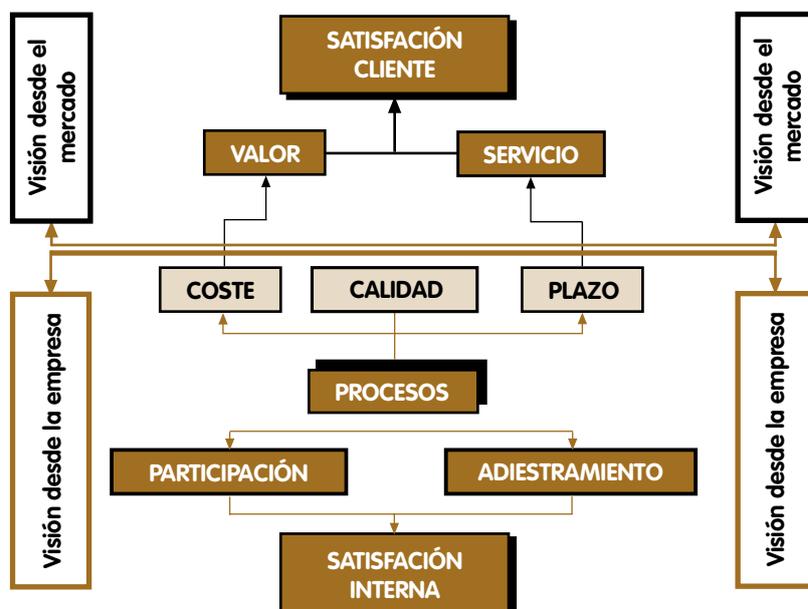
Vamos a tratar de ubicar los recursos humanos en este entorno competitivo e identificar las claves para lograr su satisfacción. Anteriormente, en el modelo de Leavitt, comentamos que era importante cambiar los comportamientos, aptitudes y costumbres de las personas. Estos comportamientos vienen derivados de la cultura empresarial, y es solo a través de esta como podemos lograr el cambio, lo que quiere decir que el primer paso es entender y transmitir a nuestros colaboradores dónde quiere llegar la organización y cómo esperamos conseguirlo. Si

---

1. Porter, M.: Estrategia competitiva. México CECSA, 1984.



nuestro modelo de competitividad está orientado a lograr la satisfacción del cliente como punto de referencia, debemos alinear todos los esfuerzos en ese sentido. Por otra parte, para lograr una cultura empresarial determinada es necesario establecer métodos de medida que permitan valorar el nivel de acercamiento o alejamiento que estamos teniendo con respecto a la meta propuesta.



En este sentido, las organizaciones tienen un problema de partida: la diferencia entre el sistema de medida utilizado por los clientes y el sistema de medida utilizado por las empresas. Desde el punto de vista del cliente, el mayor nivel de satisfacción se logra a través de una adecuada combinación de **valor** y **servicio**. Estas dimensiones no son fácilmente medibles en el sistema organizativo, pues se basan en aspectos cualitativos y de percepción (sujetivos). Lo que para un cliente es una alta aportación de valor, para otro no lo es y, por tanto, debemos traducirlas o convertirlas en parámetros cuantificables, objetivos y comprensibles para todos los que actúan en la organización.

Esta conversión no es difícil si pensamos como los clientes que somos en nuestro entorno cotidiano. En nuestras actividades diarias, intuitivamente o conscientemente, manejamos estas percepciones, pero las asociamos a parámetros tangibles y cuantificables. Utilicemos un ejemplo cotidiano: cuando vamos a cenar a un restaurante, tanto durante la cena como a la hora de pagar, nosotros hacemos una serie de reflexiones relacionadas con estos parámetros. Desde el momento en que entramos en el restaurante, nos disponemos a percibir el nivel de servicio que nos prestan y lo valoramos en función del nivel de **calidad** aportada:

- las atenciones,
- la educación,
- la displicencia,
- la flexibilidad,



- el cuidado de no mancharnos,
- las sugerencias,
- etc.

Pero todos estos aspectos no los valoramos de forma independiente, sino que los hacemos de forma dependiente y los relacionamos con la rapidez en que son capaces de aportarnos ese “nivel de detalles”, es decir, los relacionamos con el **plazo de respuesta** que son capaces de dar. Cuando la **relación entre la calidad y el plazo** es el adecuado, consideramos que el **nivel de servicio** que nos está aportando el restaurante satisface nuestras expectativas. Lo mismo ocurre con la dimensión de valor, que estará en función de la **mejor combinación** entre el **precio** que hemos tenido que pagar por el producto (la cena) y la **calidad** de conformidad de los componentes que han utilizado para la misma. Si esta relación es acorde a nuestras expectativas, consideraremos que esa cena nos ha aportado el **valor esperado**.

Con el ejemplo anterior hemos identificado los tres parámetros claves...

- **coste**
- **calidad**
- **plazo**

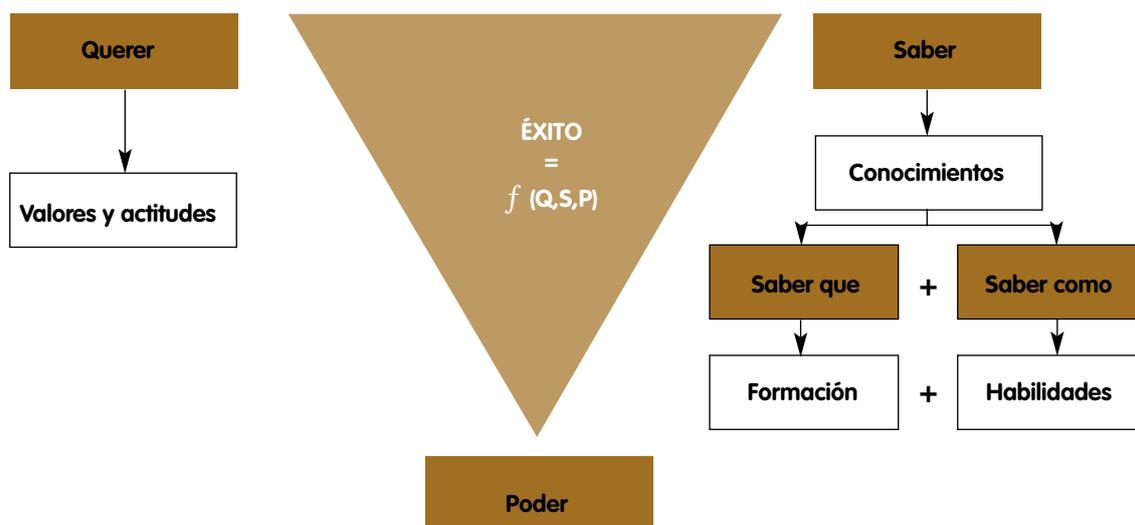
Y sería conveniente añadir:

- **seguridad** (individual e industrial) y
- **ambiente** (laboral y MA)

...que, desde la organización, es necesario manejar para lograr el mayor nivel de satisfacción de los clientes. Y una vez que conocemos lo que debemos medir, necesitamos encontrar las variables que manejan esas dimensiones. Obviamente, las variables que afectan al **coste** se encuentran en los recursos que emplee la organización para poder realizar el producto, en las entradas y en cómo se organizan las actividades; las variables que afectan a la **calidad** se hallan en las acciones que los empleados realizan durante la elaboración del producto y en la calidad de las entradas al proceso. Por otra parte, las variables que afectan al **plazo** se hallan en la adecuada coordinación de la información, las actividades que tenga que desarrollar para entregar el producto y la capacidad para cambiarlas en función de las exigencias del cliente. Si hablamos de recursos, entradas, actividades, coordinación, etc., estamos hablando de **procesos**; por tanto, una **organización enfocada a la gestión de los procesos** nos puede aportar un mayor y mejor resultado organizativo.

A partir de este punto y, tomando como referencia los procesos, debemos considerar otro factor esencial: las **personas**. Si la organización está enfocada a los procesos, solamente las personas podrán modificar y cambiar cualquier situación relacionada con ellos. Para eso es necesario manejar adecuadamente la combinación del **querer, saber y poder**. Si analizamos el triángulo del éxito, cada aspecto tiene una situación diferente, lo que repercute en cómo gestionarlo. Hay dos aspectos que son intrínsecos de cada agente.





El **querer** es intrínseco de la persona: son las personas las que deciden su nivel de implicación en los objetivos que la organización persigue, aún cuando la organización favorezca esta situación. Es obvio que en una organización que favorezca la participación y la colaboración en los procesos será más fácil encontrar personas con una **actitud** mejor que en una organización con otro tipo de cultura organizativa, aunque esta situación no tiene una relación causa efecto.

Por el contrario, el **poder** es inherente a la organización. Podemos disponer de personas con una actitud formidable, pero si la organización no facilita los recursos necesarios para obtener un resultado mayor, este no se producirá. Por tanto, dando por hecho que existe una actitud adecuada desde el punto de vista de los recursos humanos, para lograr mejorar la satisfacción es necesario que la empresa facilite la participación en la gestión; dicho de otro modo, **las empresas deben facilitarle poder y capacidad a los empleados.**

En este punto interviene otro de los aspectos que Leavitt nos indica: la estructura. La estructura debe facilitar la asunción de nuevos y diferentes roles dentro del sistema organizativo, debe permitir adquirir mayores responsabilidades, mayores niveles de participación en la gestión y toma de decisiones, etc.

La tercera variable del triángulo del éxito es compartida por ambas partes. Por un lado, el trabajador debe aportar a la organización los **conocimientos** necesarios para desempeñar sus funciones ("saber qué"), y, por otro, la empresa debe facilitarle el desarrollo en las **habilidades** ("saber cómo") necesarias para manejar los procesos y las tecnologías. Esta situación favorecerá el incremento de satisfacción del empleado dentro de la organización.

Como resultado de la combinación de la **participación** y la **formación** obtendremos un mayor nivel de satisfacción de los recursos humanos, con lo que la satisfacción del cliente será más fácil de alcanzar. Llegados a este punto, solamente nos queda aportar las herramientas necesarias para lograr una gestión global del sistema.

En todos y cada uno de los puntos que hemos ido recorriendo han aparecido de forma continuada las palabras actividades, procesos, etc. La razón no es otra que todo se materializa en los procesos. Parece, por tanto, importante conocer, controlar y dominar los procesos en toda su amplitud.



## 4.2 Los sistemas de gestión

Un sistema de gestión ayuda a las organizaciones a establecer las metodologías, las responsabilidades, los recursos, las actividades, etc., que le permiten una gestión orientada hacia la obtención de “buenos resultados”, o a la obtención de los objetivos establecidos.



**A MEJOR calidad:** la que permite la óptima utilización de los RECURSOS. Se encuentran en: los PROCESOS, las PERSONAS, el PRODUCTO, el SISTEMA organizativo

Con este fin, muchas organizaciones utilizan modelos de referencia para establecer, documentar y mantener sistemas de gestión que les permitan dirigir y controlar sus respectivas organizaciones.

### 4.2.1 La familia de las ISO 9000

La familia de normas ISO 9000 es una de las referencias más utilizadas para establecer sistemas de gestión de la calidad.



**LA IMPLANTACIÓN DE LOS ESTÁNDARES BASADOS EN LA NORMA ISO 9001 PERMITE A LA ORGANIZACIÓN Y DEBE SER UTILIZADO PARA:**

- Estandarizar la ejecución de los procesos de la organización.
- Obtener el reconocimiento de los usuarios sobre la organización.
- Mejorar los niveles de calidad en el ámbito organizativo.
- Disponer de una forma organizativa unificada.
- Reducir los costes de la no calidad.
- Poner en marcha procesos que facilitan la mejora continua.
- Mejorar el nivel de calidad ofrecido al usuario.
- Actuar sobre los resultados de los procesos.
- Es la base para avanzar en la mejora organizativa.
- Debe utilizarse como puente para alcanzar los niveles de calidad total.



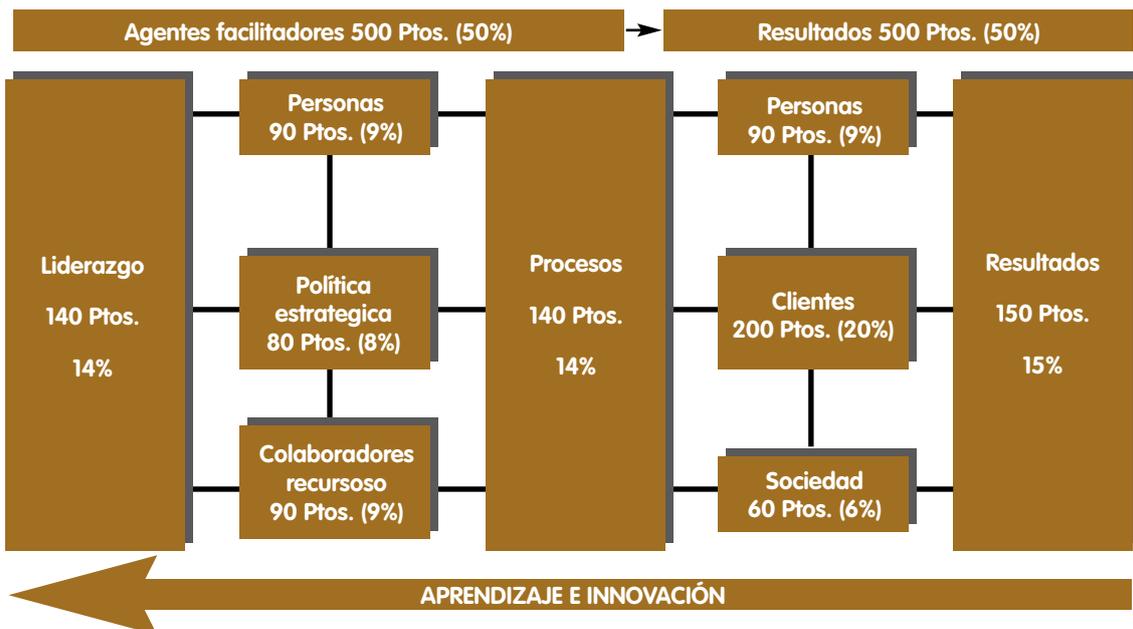
ISO 9001	ISO 9004
• Establece requisitos	• Establece directrices de gestión
• Orientación al cliente	• Orientado a todas las partes interesadas
• Busca la mejora continua de la calidad	• Busca la mejora global del des-empeño
• Eficacia	• Eficiencia

En la versión 2008, han introducido una serie de cambios importantes, de manera que los requisitos y directrices se sostienen y fundamentan en una serie de normas estándar de gestión que les confieren una clara “orientación hacia los resultados” (que es para lo que verdaderamente deben de servir los sistemas de gestión), evidentemente relacionados con el cliente y las otras partes interesadas (dependiendo del alcance del sistema).

#### 4.2.2 El modelo de Excelencia EFQM

Por otra parte, el modelo de excelencia EFQM se considera a sí mismo como un marco de trabajo no-prescriptivo que reconoce que la excelencia de una organización se puede lograr de manera sostenida mediante distintos enfoques.

En este sentido, el modelo se fundamenta en que los resultados excelentes con respecto al rendimiento de la organización, a los clientes, las personas y la sociedad (diferentes grupos de interés), se logran mediante un liderazgo que dirija e impulse la política y la estrategia, las personas de la organización, las alianzas, los recursos y los procesos.



Ambos sistemas promueven la adopción de un enfoque basado en procesos en el que el sistema de gestión funciona como principio básico para la obtención, de manera eficiente, de resultados relativos a la satisfacción del cliente y de las restantes partes interesadas.

CONCEPTOS FUNDAMENTALES DE EXCELENCIA (MODELO EFQM)
• Orientación hacia resultados
• Orientación al cliente
• Liderazgo y constancia en los objetivos
• Gestión por procesos y hechos
• Desarrollo e implicación de las personas
• Aprendizaje, innovación y mejora continua
• Desarrollo de alianzas
• Responsabilidad social

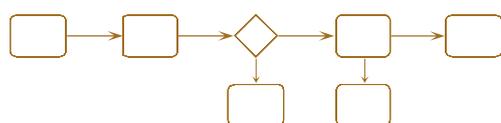


## 4.3 Enfoque basado en procesos

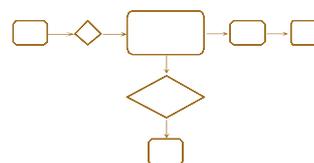
*“Hay mucho dinero repartido por la organización; todo lo que tenemos que hacer es salir y utilizarlo mejor”.*

H. J. Harrington

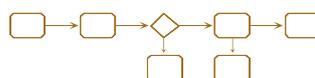
El enfoque basado en procesos es un principio de gestión básico y fundamental para la obtención de resultados, y así se recoge en ambos sistemas. Este principio sostiene que **“un resultado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos se gestionan como un proceso”**.



Gestión por procesos



Mejora de procesos



Diseño y rediseño de procesos



Con el objetivo de profundizar en este principio es necesario definir qué es un proceso: **“un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”**. Desde el punto de vista operativo, creemos que esta definición es escasa y que sería más conveniente añadir algún aspecto.

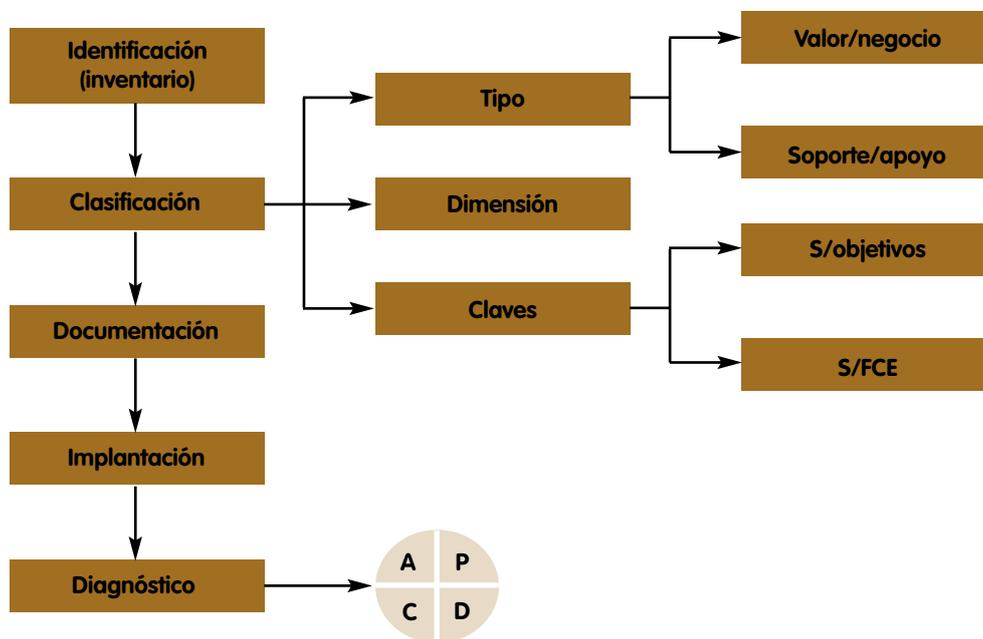
Por ello proponemos la siguiente: **“una secuencia coordinada de actividades que convierte unas entradas (inputs) en salidas (outputs), a través del consumo de recursos, con valor para el cliente y para la empresa”**.

Este enfoque conduce a la organización hacia una serie de actuaciones como:

- Definir de manera sistemática las actividades que componen el proceso.
- Identificar la interrelación con otros procesos.
- Definir las responsabilidades respecto al proceso.
- Analizar y medir los resultados de la capacidad y eficacia del proceso.
- Centrarse en los recursos y métodos que permiten la mejora del proceso.

Al poder ejercer un control continuo sobre los procesos individuales y sus vínculos dentro del sistema de procesos (incluyendo su combinación e interacción), se pueden conocer los re-

sultados que obtienen cada uno de los procesos y la forma en que contribuyen al logro de los objetivos generales de la organización. A raíz del análisis de los resultados de los procesos (y sus tendencias) se permite, además, centrar y priorizar las oportunidades de mejora.



Teniendo en cuenta el enfoque que promueven los sistemas ISO 9000 y el modelo de excelencia EFQM, las actuaciones a poner en marcha por parte de una organización para adaptar su sistema de gestión a un enfoque basado en procesos se podría resumir en los siguientes pasos:

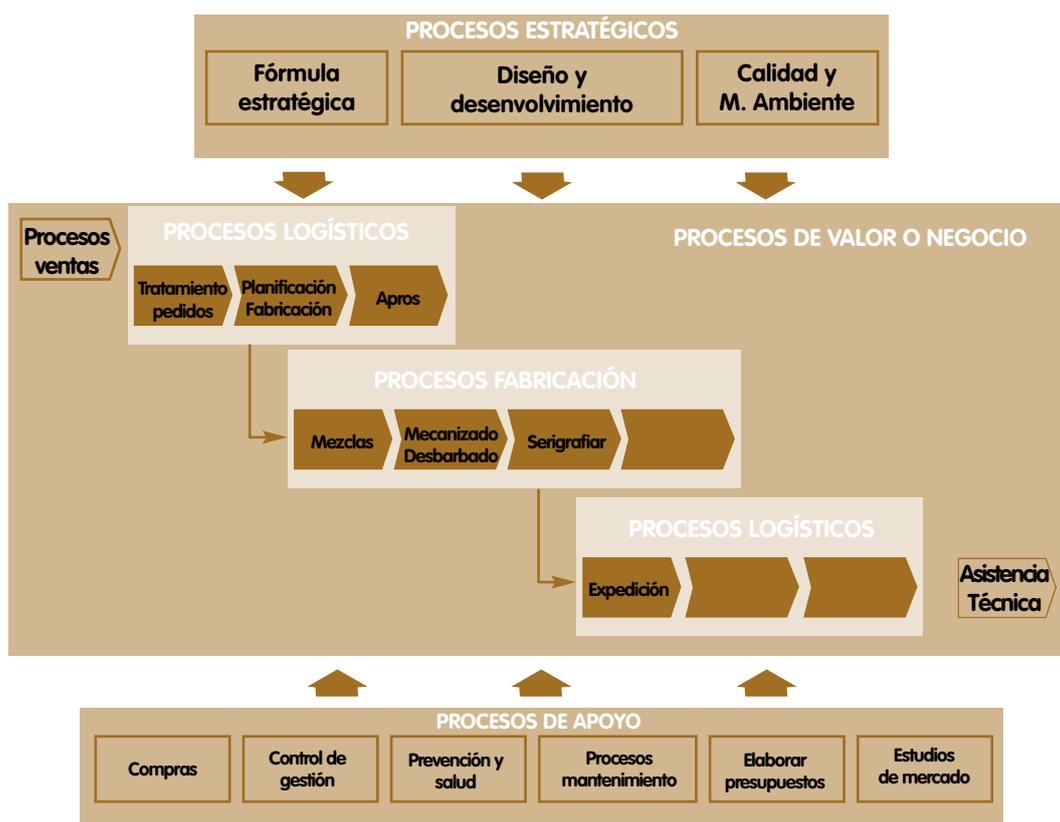
- Identificación y secuencia de los procesos.
- Documentación de cada proceso.
- Diagnóstico para conocer el proceso al detalle, su seguimiento y los resultados.
- Puesta en marcha de un sistema de medición, análisis y mejora de los resultados.

La implantación en la organización de estos cuatro pasos de manera sostenida permitirá establecer los circuitos de mejora necesarios para tener controlado todo el sistema de gestión y disponer información fidedigna.





- **Procesos de planificación estratégica.** Son aquellos que están vinculados a las responsabilidades de la dirección. Se identifican de forma clara porque, normalmente, están ligados a factores clave de éxito y la coordinación con el resto de procesos de la empresa no es lineal, sino que se relacionan con ellos en función de las necesidades de la cadena de valor. La importancia de este grupo estriba en que son los que aportan valor a la organización y los que permiten adelantarse a las circunstancias cambiantes del mercado.
- **Procesos operativos o de valor.** Están relacionados directamente con las actividades de realización del producto y la entrega del mismo. Su característica principal es que se encadenan secuencialmente y el resultado va directamente al cliente. Suelen llamarse procesos “en línea”.
- **Procesos de apoyo o soporte.** En este grupo se suelen agrupar todos aquellos procesos que la organización necesita ejecutar para conseguir recursos para poder aportar valor. Al igual que los estratégicos, se relacionan con los operativos en el momento en que estos los demandan y su secuencia no es lineal.



Además de esta clasificación, es importante establecer otras que funcionarán como soporte para llevar a cabo el proceso de diagnóstico y gestión:

- **Por tamaño o dimensión.** La condición de dimensión se establece según el alcance del proceso. El alcance está determinado por la identificación del inicio (dónde

empieza) y el final (dónde termina) del proceso. Es importante identificar el inicio tomando como referencia alguna salida de otro proceso o entrada desde el exterior al mismo, al igual que el final debe estar relacionado con un resultado tangible o intangible, pero que siempre se produzca del mismo modo. En función del punto en el que se establezcan los inicios y finales, se determina la dimensión del proceso. Podemos pasar de un proceso que tiene un número de actividades muy grande a un proceso tan simple que solamente comprenda dos tareas. Las tareas son como cajas negras del proceso, puesto que son la división más pequeña a la que podemos llegar. Si tuviéramos que ir más abajo tendríamos que dividir una tarea en micromovimientos que, a este nivel, nos aportan poco para la gestión. Un ejemplo para apoyar este concepto es el disco duro de un ordenador. El disco duro como tal, sin ninguna partición, sería un proceso de primer nivel, porque toda la capacidad del mismo está disponible; en cuanto realizamos una partición, estamos creando un segundo nivel; y, si dentro de cada partición creamos carpetas, estaremos definiendo un tercer nivel de organización; así podríamos llegar hasta un fichero, que es el símil de tarea.

Esta clasificación es importante porque es la utilizada para analizar, mejorar y gestionar el proceso. Si intentáramos trabajar con procesos de primer nivel perderíamos el control debido al nivel de recursos y actividades que tenemos que gestionar. Por eso buscamos niveles del proceso que podamos gestionar y controlar, que nos permitan dominar la utilización de los recursos, los resultados, las entradas, la información, etc.

- **Por procesos clave.** Esta clasificación se confunde a veces debido a que hay dos formas de identificar los procesos clave. Una de ellas consiste en clasificar los procesos relacionándolos con los factores clave de éxito (es la forma más correcta); la otra establece la clasificación de los procesos en función de la influencia que tienen en los objetivos de la empresa.

Para **identificar los procesos clave en función de su repercusión en los factores clave de éxito (FCE)** para la empresa se utiliza una matriz, y se procede de la siguiente manera:

- **En las filas** de la matriz se sitúan los procesos (debe procurarse que sean todos del mismo nivel).
- **En las columnas** se sitúan los FCE.
- Se le da un **peso ponderado** a cada FCE en función de su importancia:
  - FCE1 50 puntos
  - FCE2 20 puntos
  - FCE3 30 puntos
- Se define una **escala de valoración** para determinar la influencia del proceso en cada FCE. Por ejemplo:
  - 10 puntos, alta influencia
  - 5 puntos, media influencia
  - 1 punto, muy baja influencia
- Se **multiplica** el valor dado al proceso por el peso específico del FCE.
- Se **repite** el proceso para cada FCE.



- Se hace el **sumatorio** de los resultados de las multiplicaciones por filas. El valor resultante es el que determina el orden de importancia de los procesos para la organización.

Cuando están identificados y definidos los procesos y su clasificación, podemos elaborar el **mapa de procesos**. La construcción del mapa tiene como objetivo facilitar la comprensión, por parte de toda la organización, de la secuencia operativa de los procesos.

Se suelen utilizar varios métodos para elaborar el mapa: por medio de matrices, con diagramas de flujo funcionales o de bloques, etc. En cualquier caso, lo importante no es el método, sino en la facilidad de comprensión. Teniendo en cuenta que, por medio de la secuencia operativa de los procesos, podemos visualizar la parte dinámica de la organización, es importante que la forma gráfica que se utilice para representar la secuencia demuestre esta dinámica.

**FACTORES CLAVE:**

1. Disponibilidad de los recursos
2. Capacidad de respuesta
3. Atención al cliente

**RELACIÓN ENTRE LOS PROCESOS Y LOS FC**

- Alta 10 puntos  
Media 5 puntos  
Baja 1 punto

		FCE				Impacto contorno
		1	2	3	4	
Procesos	Peso	50	20	30		
	P <sub>1</sub>	5	250	10	1	30
P <sub>2</sub>	5	250	5	1	30	380
P <sub>3</sub>	5	250	1	1	30	300
P <sub>4</sub>	1	50	10	1	30	280
P <sub>5</sub>	1	50	5	1	30	180



La mecánica para **elaborar el mapa utilizando una matriz** es la siguiente:

- La información que se registra en las filas y en las columnas es la misma.
- Se identifican los departamentos a los que pertenece cada propietario del proceso.
- Se asignan a cada departamento los procesos cuyo propietario es de ese departamento.
- Se define el departamento origen (será aquel que entrega un resultado a otro proceso) y el departamento destino (aquel que recibe los resultados)
- Se marca en la casilla correspondiente esta conexión.

Esta matriz nos permite hacer un seguimiento de cómo los procesos se van comunicando entre ellos y cómo queda determinada la cadena "cliente-proveedor-cliente".

## MATRIZ DE PROCESOS

DESTINO		D <sub>1</sub>		D <sub>2</sub>				D <sub>3</sub>	D <sub>4</sub>		
ORIGEN	➔	P <sub>1</sub>	P <sub>2</sub>	P <sub>3</sub>	P <sub>4</sub>	P <sub>5</sub>	P <sub>6</sub>	P <sub>7</sub>	P <sub>8</sub>	P <sub>9</sub>	P <sub>10</sub>
D <sub>1</sub>	P <sub>1</sub>							✓			✓
	P <sub>2</sub>			✓		✓			✓		
D <sub>2</sub>	P <sub>3</sub>						✓			✓	
	P <sub>4</sub>		✓					✓			
	P <sub>5</sub>								✓		
	P <sub>6</sub>	✓		✓							✓
D <sub>3</sub>	P <sub>7</sub>				✓				✓		
D <sub>4</sub>	P <sub>8</sub>	✓	✓								
	P <sub>9</sub>								✓		
	P <sub>10</sub>	✓								✓	



## 4.4 Diagnóstico de los procesos

*“Todas las actividades generan coste; algunas aportan valor, y muy pocas generan ventajas competitivas”.*

Es aconsejable, para diagnosticar los procesos, disponer de toda la documentación sobre ellos. Por tanto, para llegar a este punto tendremos identificados todos los procesos, los habremos clasificado según alguno de los criterios (se aconseja utilizar la matriz de procesos clave) y documentados con el máximo de detalles.

El diagnóstico de los procesos nos debe permitir identificar todos los aspectos relacionados con la dimensión dinámica de la organización (los procesos), la conexión de esta dimensión con la parte estática (el organigrama), la utilización de los recursos, los resultados, etc. Para ello, vamos a utilizar dos herramientas de análisis:

- la matriz procesos–funciones,
- el análisis valor/no valor,
- el perfil del proceso.

### 4.4.1 La matriz procesos-funciones

La matriz procesos–funciones nos permite identificar el nivel de relación que existe entre la parte dinámica de la empresa y la parte estática. Para ello es necesario disponer de la siguiente información:

- Las fichas de los procesos
- El mapa de procesos
- El organigrama de la empresa
- La descripción de puestos

Con esta información elaboramos una matriz en la que vamos a tratar de identificar: el “¿qué hace la empresa?”, es decir, los procesos; y “con quién los realiza”, es decir, las personas o los departamentos que integran la empresa. De este modo, tendremos una visión integrada de la organización, más completa de la que nos aporta la cadena de valor o el organigrama por separado.



## MATRIZ DE PROCESOS-FUNCIONES

Nivel de intervención del área en el proceso:

Total 10 puntos  
Normal 7 puntos  
Media 4 puntos  
Baja 1 punto

		FUNCIONES / ÁREAS FUNCIONALES							Suma
		A <sub>1</sub>	A <sub>2</sub>	A <sub>3</sub>	A <sub>4</sub>	A <sub>5</sub>	A <sub>6</sub>	Entorno	
PROCESOS DE LA EMPRESA	P <sub>1</sub>	10		10		10			30
	P <sub>2</sub>	7	10		7			4	28
	P <sub>3</sub>		4		4				8
	P <sub>4</sub>	10		7			10		27
	P <sub>5</sub>	7		10	7	10	7	4	45
	P <sub>n</sub>		7						7
Suma		34	21	27	18	20	17	8	

- **Analizando por filas** dicha matriz, obtendremos información sobre **quiénes participan en el desarrollo de un determinado proceso**, aspecto clave para su mejora. También podremos identificar fallos organizativos derivados de la falta o el exceso de responsables o participantes en una determinada actividad.
- El **análisis por filas** de la matriz nos conduce en muchos casos a **identificar cuellos de botella** producidos por la innecesaria toma de decisiones o control realizado por una persona diferente del que realiza la actividad. Conviene indicar que las teorías actuales de gestión se fundamentan en la integración de la ejecución y control en una misma función; dicho de otro modo, en la potenciación de las responsabilidades y atribuciones en los puestos de trabajo.
- Del **análisis por columnas** podremos identificar aquellos **puestos o funciones de la organización que participan en excesivos procesos**, o concentración de decisiones que un momento dado pueden bloquear el funcionamiento de una organización.

La matriz de organización resulta de gran utilidad para el análisis posterior, y su obtención debe realizarse como paso previo, por las siguientes razones:

- En muchas empresas, especialmente en las de menor tamaño, las personas son una limitación de partida; es decir, no se puede aislar el "¿qué hacer?" y "¿de quién dispone la empresa para hacerlo?".
- Para identificar aspectos que hay que mejorar sobre los procesos es necesaria la implicación de las personas que participan de algún modo en ellos. Por eso, es necesario



identificar como paso previo a las personas o funciones que tienen algún tipo de participación en cada proceso.

- No solamente es importante la participación de las personas para el análisis de los procesos, sino que para implantar mejoras es fundamental que quienes van a participar en la implantación estén convencidos de su necesidad y actúen como impulsores del cambio.

#### 4.4.2 Análisis valor/ no valor

Con el análisis valor/no valor se pretende mejorar los procesos, pero sobre también identificar un indicador que nos permita conocer el potencial de mejora que tiene el proceso y la evolución de la mejora. A este indicador le denominamos **“ratio valor/no valor”** del proceso.

Es una de las herramientas más potentes y más sencillas tanto para la mejora continua del proceso como para medir la evolución de esta. Para aplicarla es necesario describir el proceso a nivel de tarea. Para ello se utiliza la **simbología ASME**: operación o trabajo, desplazamiento o movimiento, inspección o control y almacenaje o archivo. El proceso es el siguiente:

1. **Describir el proceso** en su conjunto y al detalle.
2. **Separar las tareas** en función del tipo (operación, movimiento, etc.).
3. **Medir los tiempos y desplazamientos.** Si para desarrollar el proceso se utiliza tecnología, es necesario separar los tiempos de las tareas que se hacen con la máquina en marcha de los tiempos con la máquina parada.
4. **Sumar el total** de los tiempos por tipo de tarea.
5. **Identificar**, dentro de la columna “operación”, las tareas que aportan valor para el cliente. Para ello es necesario hacerse una pregunta: “¿quién es el cliente de ese proceso?” y, por tanto, “¿cuál, de las operaciones que se hacen, le aportan valor?”.
6. Una vez identificadas las tareas de valor, **comparar** el tiempo que se emplea para aportar valor al cliente con el tiempo que se emplea en el resto de las actividades.
7. **Pasar a la unidad** para conocer la ratio unitaria de valor.

	<b>OPERACIÓN</b>
	<b>TRANSPORTE</b>
	<b>INSPECCIÓN</b>
	<b>ALMACENAMIENTO</b>
	<b>ATRASO, ESPERA, DEMORA</b>

Código ASME (American Society of Mechanical Engineers: Sociedade Americana de Enxeñeiros Mecánicos).



Vamos a aplicar la metodología anterior en la figura adjunta. El proceso descrito es el de “introducir albaranes en el sistema de información para facturar”.

- El cliente es el proceso de facturación.
- El valor para el cliente es que los datos estén incorporados en el sistema; es decir, lo que le aporta valor al proceso cliente es disponer de los datos para poder facturar.
- El tiempo invertido en la operación con valor para el cliente es de 70 unidades de tiempo y, los tiempos para el resto de las tareas suman un total de 670 unidades.
- Pasando los datos a la unidad, decimos que: por cada unidad de tiempo con valor para el cliente, el proceso utiliza 9,57 de no valor. Dicho de otro modo: para generar una unidad de tiempo con valor (o una unidad económica) necesitan gastar 9,57 unidades de tiempo o económicas. El potencial de mejora de este proceso es de 1:9,57. Nosotros le vamos a cobrar al cliente 10,57; él nos pagaría 9,57 unidades menos.

ORDEN	ACTIVIDADES	●	➔	■	D	▼	TIEMPO	METROS
1	Desplazarse a recoger los abaranes		●				100	30
2	Ordenar por nº de albarán				●		120	
3	Introducir datos en el ordenador	●					70	
4	Esperar imprimir listado resumen				●		50	
5	Comprobar datos del listado con albarán			●			80	
6	Desplazarse al archivo		●				50	15
7	Buscar carpeta de archivo de albaranes				●		130	
8	Archivar albaranes					●	90	
9	Desplazarse al puesto de trabajo		●				50	15
<b>TOTALES</b>		<b>70</b>	<b>200</b>	<b>80</b>	<b>300</b>	<b>90</b>	<b>740</b>	<b>60</b>

Actividades con VA = 70 → 1

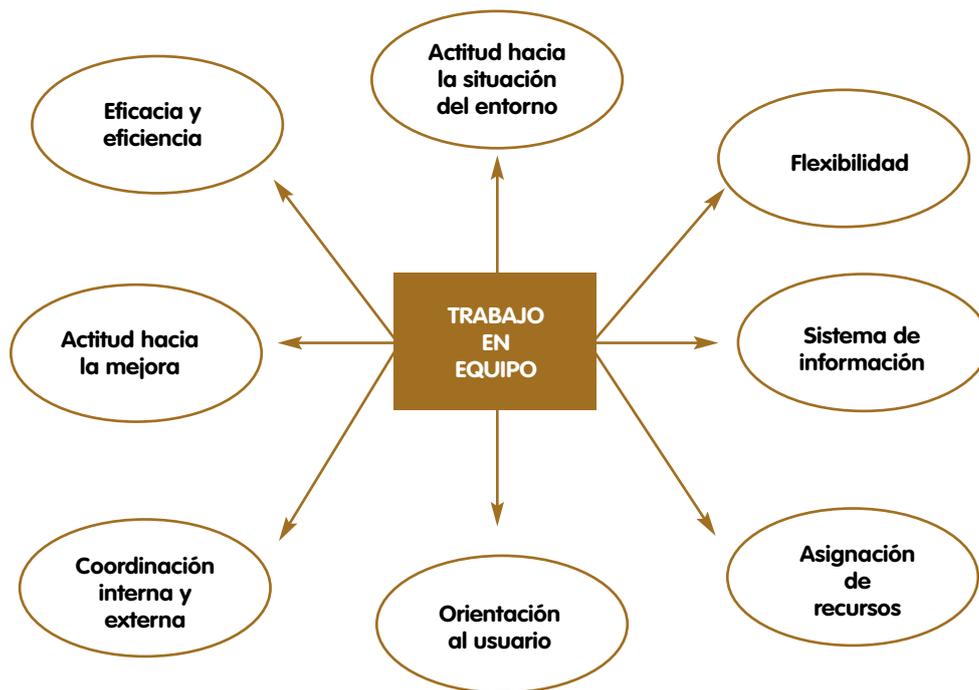
Actividades sin VA = 670 → 9,57

RATIO V/NV = 1 : 9,57

#### 4.4.3 El perfil del proceso

La herramienta de diagnóstico **perfil** trata de identificar la situación al máximo detalle, centrándolo en ocho puntos concretos que afectan al proceso. Estos ocho puntos son los siguientes:





- Actitud hacia la situación del entorno
- Orientación a la mejora
- Asignación de recursos
- Sistema de información asociado
- Coordinación interna y externa
- Eficacia y eficiencia
- Flexibilidad
- Orientación al cliente

Es conveniente que el perfil se realice por medio de un equipo de trabajo. El proceso de realización más aconsejable es el siguiente:

- **Formación del equipo** de trabajo que llevará a cabo el diagnóstico.
- **Identificación de los aspectos** que queremos diagnosticar del proceso (pueden ser los ocho o no).
- **Reflexión individual** para elaborar el cuestionario (columna uno).
- **Reunión de consenso** de todo el equipo para hacer el cuestionario definitivo.
- **Identificación de los hechos y tendencias.** Para ello se utiliza el mismo sistema utilizado para la elaboración del cuestionario (reflexión individual y reunión de consenso).
- **Valoración de los hechos y tendencias.** Se realiza en grupo; de lo que se trata es de identificar si el hecho es una amenaza para nuestro proceso o es una oportunidad. La escala de valoración (propuesta) es de -4 a +4 y se basa en los siguientes criterios:



- **Oportunidad muy grande (+4).** Los hechos identificados pueden aportarnos un gran beneficio.
  - (+1) Cuando dudamos entre una amenaza o una oportunidad.
  - (+2, +3) Se definen por exclusión de los extremos.
- **Amenaza muy grande (-4).** Los hechos nos están perjudicando de una manera significativa (pérdida de clientes, imposibilidad de cumplir el objetivo, etc.) y, además, actualmente no tenemos competencias para hacer frente y sabemos que nos costará mucho esfuerzo hacernos con ellas.
  - (-1) Cuando dudamos entre una amenaza o una oportunidad.
  - (+2, +3) Se definen por exclusión de los extremos.
- **Identificación de mejoras.** Una vez que tenemos los hechos identificados, se buscan las mejoras que se puedan poner en marcha. Este paso se hace en equipo; se trata de identificar mejoras, no acciones de mejora. Es importante destacar que se trata de identificar mejoras en aspecto positivo y negativo. Si tenemos un hecho valorado como +4, lo lógico es que el equipo trate de identificar qué acciones se deben de poner en marcha para mantener esa situación.

ASPECTO	HECHOS Y TENDENCIAS	AMENAZAS				OPORTUNIDAD				MEJORAS
		-4	-3	-2	-1	1	2	3	4	
<b>Adecuación de los recursos</b>										
<b>Humanos</b>										
¿Tienen la formación adecuada?	El nivel es el imprescindible. Pocas opciones de crecimiento									
<b>Tecnológicos</b>										
¿Los medios son los adecuados?	Están anticuados con respecto a las necesidades actuales									
<b>Instalaciones</b>										
Flexibilidad del proceso										

#### 4.4.4 Elaboración de un plan de mejora

Una vez que el equipo ha desarrollado los perfiles de los procesos y que las mejoras han sido priorizadas en función de los hechos a los que hacen referencia, se elabora el plan de mejora. En cualquier plan de mejora debe estar identificada:

- la mejora;
- las acciones de mejora correspondientes;



- el responsable de la implantación;
- el plazo de ejecución;
- el presupuesto asociado a la misma;
- el sistema de control y seguimiento de la implantación y de los resultados.

#### 4.4.5 AMFE del proceso

Con el objetivo de asegurar la implantación de cualquier proceso, es conveniente someterlo antes de su implantación a un análisis previo. Este análisis debe permitir evaluar la capacidad de fallo que todavía tiene el proceso, las repercusiones que tendría tal fallo de producirse y las causas que lo generan, con el objetivo de evaluar la conveniencia o no de corregir esa situación. Para esto se utiliza la metodología AMFE (Análisis de los Modos de Fallo y Efectos que produce).

CÓDIGO: PROCESO: PROPIETARIO:					Nº DE AMFE: EDICIÓN: FECHA:										
TIPO	EFECTO	G	V	CAUSA	F	CONTROLES ACTUALES			ACCIONES		RESULTADOS				
						D	P	R	RECOMENDADAS	ADOPTADAS	G	F	D	N	P
¿QUÉ? ¿Qué tipo de fallo se puede producir para que incumpla un requisito del objetivo?	¿CÓMO? ¿Cómo afecta el fallo al resultado, los clientes internos y externos, la sociedad, etc.?			¿CAUSAS? Identificar las causas en función de las 7 M		¿QUÉ CONTROLES ESTÁN DEFINIDOS?				Mejoras propuestas	Mejoras implantadas	Objetivo conseguido			



La AMFE es una metodología de trabajo sencilla; se desarrolla en equipo y de forma metodológica. Los pasos son los siguientes:

- 1. Identificación del modo de fallo** que se puede producir. El modo de fallo siempre hace referencia a aquello que puede hacer variar los objetivos para los que se ha definido el proceso.
- 2. Identificación del efecto** que se produce si ese modo de fallo llega a suceder **y evaluación de su gravedad**. Consiste en identificar qué efectos produciría ese modo de fallo en los resultados del proceso desde el punto de vista de los clientes, sociedad, proveedores, etc., y de evaluar su gravedad. El sistema de evaluación va de 1 (mínima gravedad) a 10 (gravedad máxima).
- 3. Identificación de las causas** que provocan el efecto **y evaluación de la frecuencia**. Se trata de identificar las causas que provocan los fallos o efectos y la frecuencia con la que se pueden estar produciendo las mismas. Se puede utilizar el diagrama causa-

efecto o hacerlo por medio de una tormenta de ideas. La frecuencia se valora de 1 (mínima) a 10 (máxima).

**4. Identificación de los controles actuales del proceso y evaluación de la capacidad de detección.** Se trata de averiguar si disponemos de mecanismos en el proceso que nos permitan identificar las causas. Se valora la capacidad de ese sistema de control para detectar la causa. La valoración es de 10 (ninguna capacidad) a 1 (total capacidad). Como se puede observar, es una valoración inversa a la de la gravedad y de la frecuencia.

**5. Cálculo del NPR (Número de Prioridad del Riesgo).** Es el resultado de multiplicar la **gravedad** del efecto por la **frecuencia** en que se genera la causa por la capacidad de **detección** que tienen los sistemas de control actuales. La puntuación mayor que se puede obtener es de 1000 NPR para cada causa identificada.

**6. Acciones recomendadas.** El equipo que realiza el AMFE puede proponer acciones a poner en marcha con el objetivo de reducir el NPR.

**7. Acciones implantadas.** Estará en función del NPR. Como sistema, están establecidos unos estándares, pero cada empresa es la que debe juzgar la conveniencia de su aplicación o no. Estos estándares tratan de evitar el incremento innecesariamente de los costes, de manera que establecen una segmentación de los NPR en función de su valor y ponen en marcha las acciones en los que cumplen las siguientes características:

- Una vez que las causas del fallo se han ordenado en valor mediante los NPR (número de prioridad de riesgo), la acción correctiva debe enfocarse en primer lugar a:
  - Las causas de mayor valor de NPR (>100).
  - Los efectos críticos (marcados con \* en la columna de características críticas), ya que puede ser que se tenga un NPR bajo, pero que el efecto sobre el resultado (cliente) sea grave (gravedad 9 o 10).
- El propósito de cualquier acción recomendada es reducir uno o todos los factores de gravedad, frecuencia y/o detección. Se tiene que tener en cuenta que:
  - Únicamente una revisión del diseño puede aportar una reducción del valor de la gravedad.
  - La reducción del valor de frecuencia solo puede efectuarse eliminando o controlando una o más de las causas del tipo de fallo.
  - Todo incremento de las medidas de verificación de ejecución o controles actuales dará lugar solamente a una reducción del valor de detección.
  - En el caso de que se pongan en marcha las acciones recomendadas, se deben registrar y volver a identificar los NPR.



## 4.5 Medición, análisis y mejora de los procesos

Tras analizar y asegurar los procesos organizativos, debemos implantarlos. La fase de implantación siempre es difícil y requiere un seguimiento exhaustivo, que pasa por cumplir, entre otros, los siguientes requisitos:

- **Implicar** totalmente a la dirección y propietarios de los procesos.
- Disponer de un **plan de implantación** coherente y adecuado a los objetivos que se persiguen.
- Definir claramente el **equipo** de implantación, seguimiento y control.
- Establecer un **sistema de retroalimentación** adecuado.
- Disponer de **planes de contingencias**.

Una vez implantado y consolidado el proceso, se pondrán en marcha los sistemas necesarios para su medición y control. Actualmente se discute mucho sobre qué sistemas son los más convenientes, pero está bastante confirmado que el control estadístico del proceso (SPC) es el más adecuado y fidedigno. A veces ocurre que no se dispone de datos suficientes o adecuados para elaborar estadísticas; en estos casos, será necesario utilizar otros sistemas de medición. Intentaremos enfocar esta situación recogiendo una cantidad de datos suficiente y asociándola a la magnitud concreta que queramos medir. En concreto, lo que tratamos de identificar es la **variabilidad** del proceso que hace que las salidas (producto) no sean siempre las mismas. Podemos clasificar las **causas de la variabilidad** del siguiente modo:

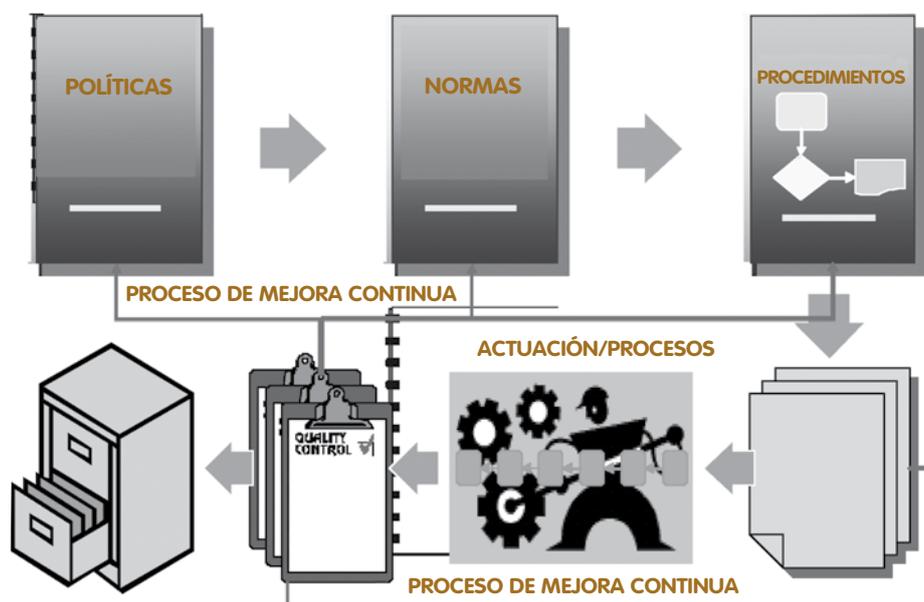
- **Causas asignables.** En estos casos, la variabilidad está originada por factores que son identificables. No representa un comportamiento estadístico y, por tanto, no son previsible las salidas. Estas causas deben ser eliminadas antes de poner el proceso bajo control.
- **Causas aleatorias.** La variabilidad está provocada por factores aleatorios. En tal caso, tiene un comportamiento estadístico y es predecible; por tanto, se puede ejercer un control estadístico sobre ella.



## 4.6 Soporte documental de los procesos

El soporte documental de los procesos es importante para la organización por las muchas funciones que cumple, pero sobre todo porque a través de la documentación se puede dar respuesta a todos estos aspectos:

- Identificar actividades, recursos y personas que intervienen en un proceso.
- Desarrollar la secuencia lógica de funcionamiento.
- Documentar y transmitir esa secuencia.
- Realizar análisis para su optimización.
- Comparar distintos procesos y su ejecución.
- Identificar los puntos de gestión según el ABC de actividades.



En el documento **Ficha del proceso**, debemos incluir la información que se detalla a continuación:

- **Código.** Es el código del proceso.
- **Edición.** Es la información que nos permite mantener en orden la documentación. Su objetivo es disponer de la **trazabilidad** de las diferentes modificaciones que se vayan incorporando al proceso; permite, además, saber si toda la organización está trabajando con la última versión en vigor. Suele ser un número correlativo.
- **Fecha.** Es la fecha en que se ha documentado la última versión del proceso. Normalmente, fecha y versión son informaciones que van unidas.
- **Definición del proceso.** Es el nombre que se le da al proceso. No debe ser confundida con los objetivos. Un proceso puede estar denominado de la misma manera y tener objetivos diferentes. Normalmente, el nombre del proceso es genérico y abierto, mientras que los objetivos son algo más concreto.

- **Objetivo.** Es aquello para lo que se ha diseñado el proceso. Debe estar perfectamente orientado al cliente, sea este externo o interno. El objetivo debe ser claro, medible (que permita establecer indicadores de gestión) y conciso.
- **Propietario.** Es la persona que tiene autoridad sobre el proceso; por tanto, es el único que puede cambiar sus condiciones. Esta figura no debe ser confundida con la del responsable de la ejecución. Mientras el objetivo del responsable es ejecutar el proceso dentro de los límites indicados y con los resultados esperados, el propietario no tiene por qué ejecutar dicho proceso. Es posible que, en algún caso, ambas figuras coincidan. El propietario del proceso debe de estar claramente identificado y debe ser una única persona.
- **Alcance.** Se trata de identificar el ámbito de influencia del proceso, desde su inicio hasta su resultado final; por tanto, para determinar el alcance es necesario identificar correctamente el punto de inicio, es decir, la primera actividad del proceso que estamos describiendo (suele coincidir con las entradas o resultados de otros procesos, aunque no siempre). La correcta identificación del inicio facilita la identificación de los proveedores del proceso. Dentro del alcance también se hace referencia a las grandes actividades que comprende el proceso; en la ficha, esto se indica en el punto **Incluye**. Por último, se debe identificar donde termina, cuál es el final del proceso. Corresponde a la última actividad y suele coincidir con las salidas del proceso: lo que entregamos a los clientes. Al igual que con el inicio, la identificación correcta del final del proceso facilita la identificación de sus clientes.
- **Proveedores.** Son aquellos que nos entregan algo para el proceso, pero no tienen que servirnos necesariamente en el inicio. Los proveedores pueden ser personas, otros procesos, clientes externos, departamentos, etc.; lo que nos entregan pueden ser aspectos tangibles (materiales, documentos...) o intangibles, como información (un pedido verbal, una información en línea). Un proveedor puede ser, a su vez, cliente del proceso.
- **Clientes.** Son aquellos a los que le entregamos los resultados del proceso. Como en el caso de los proveedores, los clientes pueden estar al final del proceso, en cualquiera de sus actividades o en ambas situaciones. Los resultados del proceso pueden ser tangibles o intangibles y pueden ser entregados a personas físicas, a otros procesos o a clientes externos.
- **Variables de control.** Son mecanismos que incorporamos al proceso para asegurar su objetivo o resultado final. Las variables de control se asignan a actividades concretas y constituyen los parámetros dentro de los que debe mantenerse la actividad para que responda a los atributos de calidad para los que fue diseñada (si la temperatura de un objeto debe ser  $40^{\circ} \pm 2$ , la variable en tal caso sería que la temperatura puede ir desde 38 a 42 grados).
- **Indicadores.** Son los mecanismos que nos van a servir para identificar la eficacia y eficiencia del proceso. Por tanto, a diferencia de las variables que se utilizan para medir una actividad, los indicadores miden el nivel de cumplimiento del objetivo del proceso (nº de documentos procesados en una unidad de tiempo).



- Propiedades de un indicador:
  - debe ser reflejo de aquello que se quiere conocer;
  - debe ser claro, comprensible, fácil de medir;
  - debe estar orientado a la toma de decisiones y a la mejora continua.
- Cómo se identifican:
  - QUÉ: coste, calidad, plazo, ambiente y seguridad.
  - QUIÉN: el ejecutor de la actividad y el propietario del proceso.
  - DÓNDE: deben establecerse al final del proceso
  - CUÁNDO: en tiempo real.

- **Entradas.** Es todo lo que incorporamos al proceso para que, mediante su ejecución, sea modificado para entregarlo a un cliente. Las entradas del proceso se tienen que repetir cada vez que este se ejecuta. El aspecto es importante, pues permite diferenciar las entradas de los recursos que se utilizan para la ejecución del proceso. Las entradas pueden ser tangibles o intangibles y se pueden producir tanto en la primera actividad del proceso como en cualquier otra. Las entradas tienen que cumplir el requisito de tener cero defectos para garantizar los resultados del proceso con respecto a los parámetros de coste y calidad.
- **Salidas.** Son el resultado del proceso que entregamos a los clientes. Al igual que las entradas, pueden ser tangibles e intangibles y pueden ser para uno o múltiples clientes. Las salidas deben cumplir los requerimientos que nos han pedido los clientes y pueden ser entregadas tanto en la última actividad como en cualquier otro momento del proceso.
- **Inspecciones.** Las inspecciones son actividades de control añadidas al proceso para comprobar las variables de control que hemos asignado a las diferentes actividades. Al definir las inspecciones, debemos indicar la frecuencia (cada cuánto tiempo se debe realizar la inspección), quién realiza la inspección y si la misma requiere ser registrada o no. Pueden incorporarse inspecciones al proceso que no respondan a ninguna variable concreta, sino sobre la actividad general del proceso (hacer un repaso visual del resultado antes de entregarlo al cliente).
- **Registros.** Son documentos en los que se anota la información obtenida en las inspecciones que debe ser registradas o la información que se va recogiendo (entradas de información) para poder realizar el proceso. Los registros son los documentos que nos permiten mantener la **trazabilidad** (capacidad que tiene el proceso para poder ser reconstruido desde los clientes hasta sus proveedores).
- **Recursos.** Son aquellos medios que utilizamos para poder ejecutar el proceso. No deben ser confundidos con las entradas: mientras que las entradas se repiten cada vez que se ejecuta el proceso, los recursos suelen ser los mismos; por tanto, los recursos se desgastan con el proceso y las entradas se transforman. En este apartado de los recursos debemos diferenciar tanto los recursos tecnológicos (software, hardware y máquinas) como los recursos humanos (en los que hay que indicar número de personas, responsabilidad y formación o competencias requeridas).



- **Mejoras.** Es un campo de la ficha en el que se van registrando las mejoras que se van identificando durante la ejecución del proceso, con el objetivo de incorporarlas posteriormente a este si se considera oportuno.

En el soporte de **diagrama de flujo** (se codifica con el código del procedimiento), la información que debe ser incorporada hace referencia a los siguientes campos:

- **Flujo:** es la secuencia gráfica del proceso. Debe indicar claramente la dirección del proceso (inicio, sentido y final), lo que se indica con la flecha y la numeración de los gráficos; la diferencia entre actividad /tarea y decisión (alternativa); las entradas, las salidas y la conexión con otro proceso. En las actividades/tareas que existan entradas o salidas de documentos, es conveniente que estas sean indicadas gráficamente. Además, en el proceso, debe quedar claro el inicio y final del mismo; pueden ser identificados con el símbolo de inicio/final o con la conexión a otro proceso.
- **Qué:** es la descripción del objetivo de la acción.
- **Quién:** está relacionado con la persona o departamento de la organización que ejecuta la acción, el “qué” del proceso.
- **Cuándo:** hace referencia al momento temporal en que debe ser realizada la acción. Si el “cuándo” no tiene repercusión en los resultados, no es necesario documentarlo.
- **Entradas:** deben indicarse todas las entradas que se producen en cada actividad.
- **Salidas:** al igual que con las entradas, deben indicarse las salidas que se producen al realizar la actividad.
- **Instrucciones relacionadas:** son instrucciones sencillas que se asignan a algunas actividades/tareas para facilitar su ejecución o garantizar un resultado. En esta columna también se pueden identificar las variables de control, asignándolas a la actividad/tarea donde debe ser ejecutada.



## 4.7 Resumen

La mayoría de las empresas se organizan verticalmente por funciones: agrupan personas de experiencia similar capaces de responder a un tipo específico de trabajo. Sin embargo, los productos y servicios que genera una empresa raramente son fruto exclusivo del trabajo desarrollado por un área o departamento específico, sino resultado de una actividad coordinada de diferentes áreas, departamentos o, en general, personas.

Lo que caracteriza en mayor medida el entorno empresarial actual es el ritmo de cambio. En estas nuevas circunstancias en las que operan las empresas, la gestión de las áreas funcionales resulta insuficiente. Es preciso que la estructura organizativa se adapte a las necesidades operativas de la organización y que estas estén alineadas en cada momento con la estrategia y necesidades globales de la empresa.

Para ello, es necesario que en la empresa exista una visión clara de los procesos que se realizan y una orientación a su mejora continua. El esquema general que la empresa ha de seguir en la mejora de sus procesos es el siguiente:

1. Identificación de los procesos que la empresa desarrolla y selección de los procesos clave que hay que mejorar.
2. Diagnóstico de los procesos de la empresa
3. Implantación de acciones de mejora.
4. Seguimiento y control.

Para la identificación de los procesos de cualquier organización, existen diversas técnicas, basadas en su mayor parte en la aplicación de principios básicos de la **Teoría General de Sistemas** (TGS). En el caso de los procesos de una empresa, se han presentado algunas propuestas que pueden ser un primer punto de partida para el diagnóstico y mejora en un caso genérico.

La gestión y mejora de los procesos requiere la participación de las personas y de la estructura organizativa existente. Por ello, resulta esencial la identificación de las interrelaciones existentes entre la organización y los procesos en ella desarrollados, para poder determinar el nivel de participación de cada una de las unidades con las que cuenta la empresa. En la nota técnica se ha presentado una herramienta sencilla, la "**matriz procesos-funciones**", que permite representar dicha relación y sirve como punto de partida para la creación de los grupos de mejora que se establezcan.

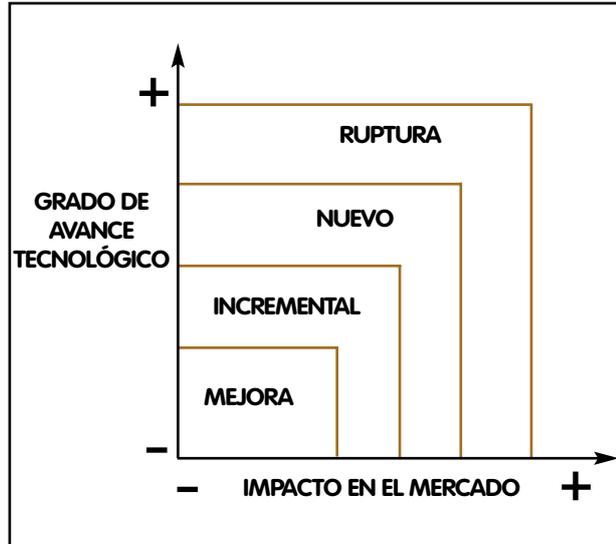
La aplicación de acciones de mejora pasa habitualmente por la definición de un orden de actuación basado en algún criterio de actuación. Se han propuesto diversos criterios, de los que conviene destacar los que hacen referencia a los objetivos estratégicos o a la percepción del cliente. Se ha hecho un especial énfasis en los grupos de trabajo para la mejora de procesos y en la organización por procesos. La mejora de los procesos puede entenderse a dos niveles:

- **Mejora incremental**, basada en la introducción de cambios de todo tipo partiendo de la situación actual del proceso.
- **Mejora o cambio radical**, basada en la completa reformulando de la situación inicial del proceso.



En cualquiera de los casos, resulta indispensable conocer la situación de partida, para lo cual se han propuesto diversas técnicas orientadas tanto a la descripción (diagramas de flujo o técnicas de documentación de procesos) como al diagnóstico (identificación de la situación actual del proceso).

El **sistema de información** constituye uno de los soportes esenciales de los flujos operativos (además de serlo la propia estructura organizativa), al servir como base para el funcionamiento y control de la empresa. Las tecnologías de la información constituyen la base fundamental del sistema de información y, al mismo tiempo, proporcionan oportunidades para innovar procesos, lo cual constituye el enfoque más habitual de la reingeniería de procesos.



### CUESTIONARIO

A continuación le presentamos un cuestionario para que valore del 1 al 5 (siendo el 1 la puntuación más baja) la situación de su empresa. Añada, por favor, una explicación para cada una de las valoraciones.



AUTOEVALUACIÓN	1	2	3	4	5
1. ¿Existe un inventario de los procesos de la empresa?	<input type="checkbox"/>				
2. ¿Dispone la organización del mapa de procesos?	<input type="checkbox"/>				
3. ¿Se conocen cuáles son los procesos clave?	<input type="checkbox"/>				
4. ¿Existe un manual de procedimientos?	<input type="checkbox"/>				
5. ¿Se tiene establecido un plan de mejora continua?	<input type="checkbox"/>				
6. ¿Están identificados los propietarios de los procesos?	<input type="checkbox"/>				
7. ¿Se ha comprobado que existe alineación entre los FCE y los objetivos a través de los procesos?	<input type="checkbox"/>				
8. ¿Está cuantificado el potencial de mejora por medio de la ratio valor/no valor?	<input type="checkbox"/>				
9. ¿Se dispone, como mínimo de la ratio valor/no valor de los procesos clave?	<input type="checkbox"/>				



## 4.8 La gestión de proyectos

*“Si desconoces a dónde quieres ir da igual el camino que tomes”.*

Alicia en el País de las Maravillas

### 4.8.1 Definición del proyecto

Hay una serie de actividades empresariales que se gestionan siempre desde el punto de vista de **proyectos**. Entran en este grupo todas aquellas organizaciones que no elaboran sus productos según un método repetitivo, sino que necesitan definir los procesos y la secuencia operativa para cada cliente y para cada producto.

Antes de entrar en la metodología de dirección y planificación de proyectos, sería interesante destacar la diferencia conceptual que existe entre proyectos y procesos (ver tabla en la página siguiente).

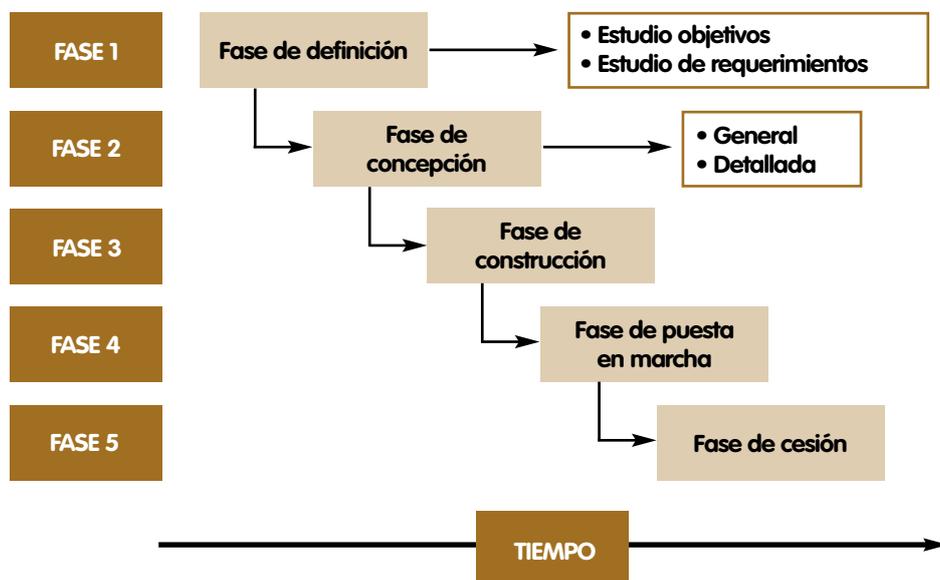
Es importante tener en cuenta que, aunque se desarrolle una gestión orientada a los proyectos, esta no impide que tengamos procesos. No existiría una organización sin procesos, pero sí existen empresas que no gestionan ni dirigen proyectos. Hay dos tipos de proyectos: **internos**, es decir, aquellos que definimos y desarrollamos para cumplir objetivos en nuestra organización (la implantación de un sistema de gestión de la calidad, por ejemplo); y **externos**.

LOS PROYECTOS...	LOS PROCESOS...
Tienen entidad única, no existen dos iguales. Pueden ser parecidos, pero no iguales.	Son repetitivos y se busca estandarizarlos al máximo.
Responden a una fecha de inicio o de fin, y esta es un objetivo que cumplir.	Tienen un tiempo de ejecución; el objetivo es ejecutarlos siempre en ese tiempo.
Responde a un presupuesto económico (como una empresa) y esta es un objetivo que cumplir.	Tienen un coste que está en función de las entradas y los recursos asignados. Se trata de que estos costes se estabilicen y no varíen.
Están sometidos a incertidumbres e influencias externas.	Una vez estandarizados e implantados, tienen un nivel de variabilidad controlada y no están sometidos a influencias externas.
Los recursos asignados suelen ser ajenos a la disciplina jerárquica de la empresa.	Los recursos asignados son propios y están sometidos a la disciplina jerárquica de la empresa.
Es importante gestionar los flujos de caja (relación entre ingresos y costes).	Solamente se tiene en cuenta sus costes y que estos se mantengan estables.



De cara a la gestión, un proyecto puede ser entendido como una empresa en sí mismo; en él disponemos de clientes, recursos, partidas económicas, proveedores y responsabilidades. Un proyecto debe responder con eficacia y eficiencia a estos interrogantes:

- **¿QUÉ y POR QUÉ? Definición y objetivos.** Esto significa “dar respuesta única a”:
  - los resultados que se pretenden alcanzar,
  - los recursos disponibles para lograr los resultados,
  - la fecha de finalización o de inicio,
  - el presupuesto disponible,
  - los compromisos adquiridos,
  - las penalizaciones.
- **¿CÓMO? Alternativas de ejecución.** Es decir, “la planificación”:
  - definición de la estructura del proyecto: fases actividades y tareas;
  - definición de los hitos;
  - tiempos de duración de las tareas.
- **¿QUIÉN, QUÉ y CUÁNDO?** Se refiere a **quién** hace cada tarea, **qué** tarea debe de hacer y el momento en que la tiene que hacer. Para lo cual es necesario:
  - establecer las prioridades,
  - asignar los recursos,
  - coordinar las tareas y recursos.



Para llevar a cabo el proceso de definición del proyecto es necesario seguir los pasos que indicamos a continuación:

1. **Identificar al/los cliente/s** a los que debe satisfacer el proyecto. Por norma general, en un proyecto existe más de un cliente. Estamos acostumbrados a responder a los requerimientos que nos manifiesta la persona que contacta con nosotros y nos olvidamos que esta nos cuenta los requerimientos y expectativas generales; pero existen otros clientes del proyecto a los que también hay que satisfacer. Para conseguirlo, será necesario conocer sus expectativas para poder convertirlas en compromisos.

Imaginemos que la gerencia de una empresa nos solicita que implantemos un sistema de gestión de calidad. Debemos diseñar un proyecto que contemple distintos aspectos: la formación de los trabajadores; que el sistema documental sea accesible para el director de calidad de la empresa; que los mandos intermedios se sientan cómodos con el sistema y que este no suponga un cambio drástico en su funcionamiento habitual; que las facturas se emitan en la forma y plazo que requiere el departamento de facturación de la empresa, etc. Por tanto, en este caso tendríamos como clientes a: la gerencia, los mandos intermedios, los trabajadores, el responsable de pagos, etc.

2. **Identificar las expectativas o requerimientos de cada cliente.** Tal y como se manifestó en el punto anterior, es necesario relacionar cada expectativa o requerimiento con cada cliente. Es fundamental garantizar el cumplimiento de este punto, porque de lo contrario el proyecto puede ser escaso en compromisos y no resultar adecuado para el fin que se persigue.
3. **Convertir las expectativas de los clientes en objetivos del proyecto.** El paso siguiente a la identificación de los requerimientos es convertirlos en objetivos del proyecto. En este punto, es necesario reunirse con el/los cliente/s para validar y ratificar que hemos entendido bien sus demandas y que los objetivos a los que tenemos que dar respuesta son los correctos.
4. **Diseñar el “pre-proyecto”.** Tomando como entrada los objetivos, definimos un plan previo de ejecución, al que podemos denominar “pre-proyecto” o “anteproyecto”. En él se trata de identificar, en líneas generales, si podemos:
  - cumplir los objetivos,
  - conocer los recursos nos hacen falta,
  - estimar el plazo aproximado de ejecución y,
  - tener claro a qué nos comprometemos en el proyecto.

Normalmente, llegados a esta fase elaboramos una planificación general, no detallada. De todos modos, es conveniente alcanzar un cierto nivel de detalle para que la definición de los diferentes aspectos y, sobre todo, los compromisos, sean lo más ajustados posible.

#### 4.8.2 Planificación detallada del proyecto

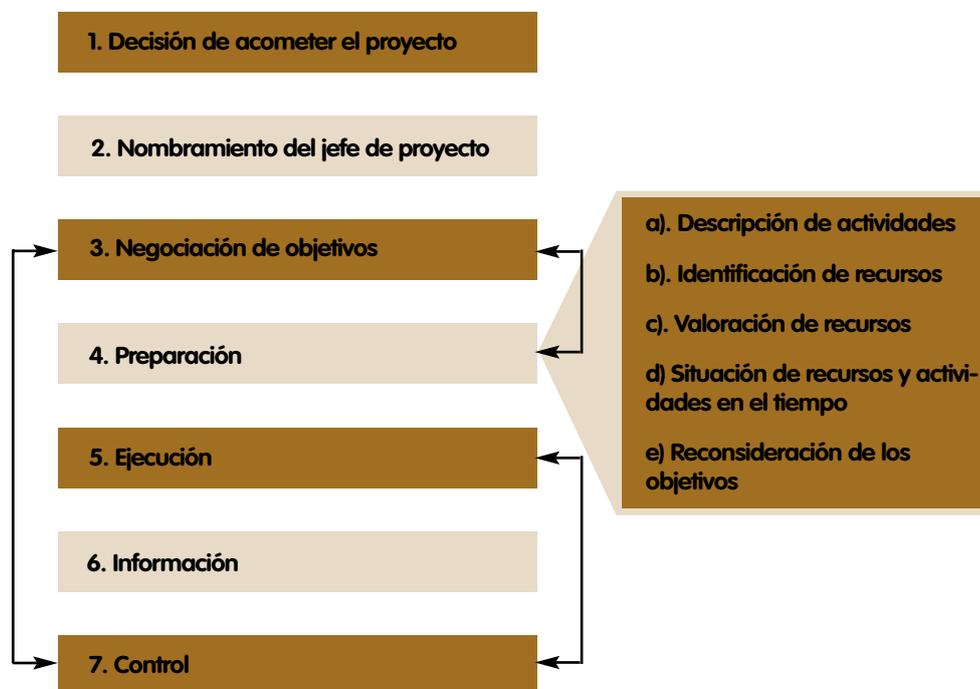
Una vez definido el proyecto, y tras negociar con los clientes los objetivos y compromisos, el paso siguiente es **planificar el proyecto**.

Podemos definir la planificación del siguiente modo: **determinar, partiendo de una posición conocida, qué pasos son necesarios para conseguir un objetivo futuro y estimado**. Por tanto, es una acción apoyada en un método que se desarrolla en el tiempo, según un programa previamente definido. La planificación es un proceso formalizado de toma de decisiones. Para planificar es necesario:

- Saber dónde estamos: información, tendencias, prioridades.
- Tener claro qué queremos: objetivos, escenarios, alineación.
- Elaborar planes de acción: alternativas de ejecución.



Como se puede ver, el proceso de planificación es esencial para saber si nuestros proyectos pueden llegar a buen puerto o, por el contrario, su consecución depende del azar. En toda planificación existe incertidumbre y riesgo, pero estos serán mayores si no disponemos de ninguna referencia.



Las etapas de la fase de planificación son las siguientes:

**1. Definir la estructura del proyecto.** Esto significa determinar las tareas que hay que realizar y ordenarlas por fases y actividades. Este punto es muy semejante a la jerarquía de los procesos. Partiendo de las **tareas** (unidad más pequeña en que dividimos el trabajo), asociamos varias y obtenemos **actividades**; por último, la asociación de actividades genera las **fases**. La estructura del proyecto, por tanto, está compuesta de fases, actividades y tareas. Esta dimensión estará en función de la complejidad y amplitud del proyecto. Otro aspecto que influye en la estructura es el nivel de detalle al que queramos llegar. No existe una fórmula clara de cómo hacerlo, simplemente podemos describir las ventajas e inconvenientes de la decisión que tomemos. Las opciones son:

- **Mucho nivel de detalle en la estructura:**

a) Ventajas:

- La asignación de recursos es más ajustada.
- El cálculo de la duración de las tareas es más exacto.
- El coste del proyecto es más fiable.
- El seguimiento y control es más exhaustivo y seguro.
- La coordinación de los recursos es mejor.
- La identificación de incidencias y el ajuste de las desviaciones es más fácil.

b) Desventajas:

- La planificación es más compleja y tediosa, además de exigir mucho tiempo.
- La administración se hace muy laboriosa al tener que manejar demasiadas variables.

- **Poco nivel de detalle en la estructura:**

a) Ventajas:

- Se planifica mucho más rápido.
- La comunicación y control del proyecto es muy ágil.
- La presión que genera el proyecto en los recursos es menor.

b) Desventajas:

- La seguridad de que el proyecto responde a los objetivos y compromisos es baja.
- La asignación de tiempos a las tareas es menos fiable.
- La asignación de recursos a las tareas es menos exacta y puede dar lugar a errores importantes.
- El ajuste de tareas y recursos para establecer plazos y costes es muy complicado.
- Corregir las sobreasignaciones es complejo de realizar.
- La incorporación de nuevos recursos o de incremento de recursos resulta difícil y de discutible resultado.

**2. Determinar la duración de cada tarea.** Tras definir la estructura del proyecto, lo siguiente es determinar la duración de las tareas. Es importante observar que **la duración se asigna a las tareas**, nunca a las actividades ni a las fases. Para determinar la duración de las tareas podemos apoyarnos en experiencias de otros proyectos, en documentación propia, en bases de datos, etc. En cualquier caso, existe una distribución lógica y una fórmula para hacer este cálculo.

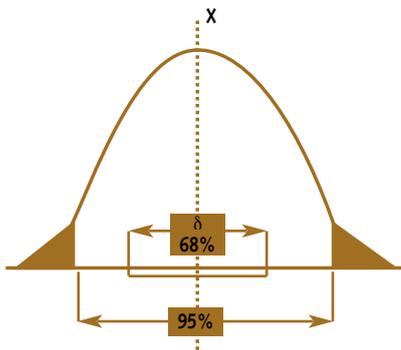


#### SISTEMAS

- Por analogía
- Ratios propios
- Estándares
- Técnicas estadísticas
- Curvas de aprendizaje
- Simulacros

#### DETERMINACIÓN

- Optimista (o)
  - Todo irá sin ningún problema
- Normal
  - Duración probable que estima una persona esperta
- Pesimista (p)
  - Todo irá mal



$$t = \frac{o + 4m + p}{6}$$

En una distribución normal, el 68% de los casos se encuentra entre la media + - una vez la desviación típica: el 95% no se aleja de la media más de dos desviaciones típicas y el 99,7% no se aleja de la media más de tres veces la desviación típica.

**3. Diseñar la red.** También se le llama **encadenar las tareas** o vincular las tareas. Consiste en establecer las prioridades entre tareas. Es decir, definir qué se hace en cada momento. Existen cuatro tipos de vinculaciones o encadenamientos:

- **Fin-Comienzo.** Es el más común; se aplica para aquellos casos en los que el orden de trabajo supone que, para hacer la siguiente tarea, es necesario que esté terminada la anterior.
- **Fin-Fin.** Se establece en aquellos casos en los que dos tareas deben o pueden terminarse al mismo tiempo.
- **Comienzo-Fin.** Esta prioridad no es muy habitual. Se da únicamente en aquellos casos en que es necesario cumplir una delimitación de fecha intermedia del proyecto
- **Comienzo-Comienzo.** Cuando dos o más tareas pueden o deben iniciarse al mismo tiempo.

La representación gráfica de la planificación se hace a través de los diagramas de GANTT o PERT. El más habitual es el de GANTT. Es aconsejable que las vinculaciones se establezcan entre las tareas, y no entre las actividades ni entre las fases.

También es recomendable vincular todas las tareas para identificar fácilmente el camino crítico. El camino crítico constituye un factor esencial en la gestión del proyecto porque **es el conjunto de actividades dependientes que definen el tiempo mínimo de duración del proyecto.**

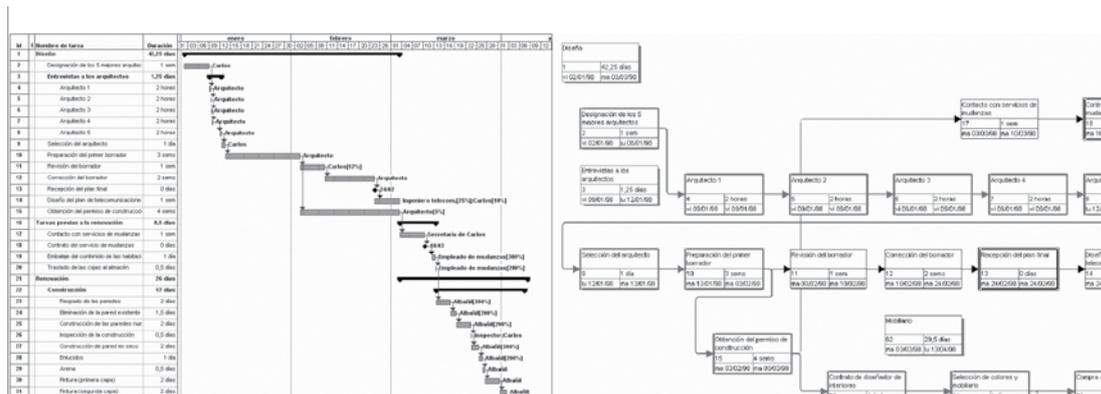


## DIAGRAMA DE GANT

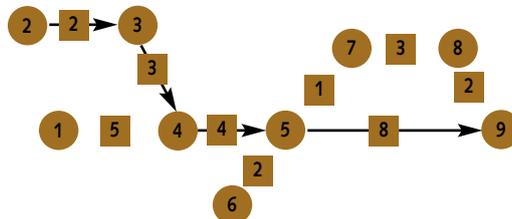
Representación gráfica en diagrama de barras y en una escala de tiempos de la duración y fechas de realización de las actividades de un proyecto

## PERT (Program Evaluation and Review Technique)

Representación gráfica de la secuencia y dependencia de las actividades de un proyecto.



Se denomina "camino crítico" al conjunto de actividades dependientes que definen el tiempo mínimo de duración del proyecto. El "camino crítico" es el punto de referencia para la gestión del plazo del proyecto.



**4. Asignar recursos.** La asignación de recursos requiere de un paso anterior, la creación de la base de recursos y la determinación de los costes de cada uno. A la hora de asignar recursos humanos, debemos contemplar las condiciones de la tarea y el tipo de asignación. Las tareas pueden ser de duración fija, es decir, su duración es independiente del número de recursos que le asignemos; o de trabajo fijo condicionado por el esfuerzo, en aquellos casos en los que su duración varía en función de los recursos que se le asignen. Pensemos que una tarea lleva 8 horas si se hace con un único recurso, pero, si para realizar esa tarea asignamos dos recursos, pueden ocurrir dos cosas:

- que, debido al esfuerzo de los dos recursos, la tarea se haga en la mitad de tiempo;
- que la asignación de los recursos no influya en la duración de la tarea. En este caso, la duración deberá ser establecida "fija". Esto significa que, independientemente del número de recursos que le incorporemos, la tarea tardará lo mismo



en ser hecha. La duración nos servirá para reservar un espacio temporal de ejecución y su coste estará en función de los recursos asignados.

Las asignaciones, si son de personal, se hacen en porcentaje sobre la jornada de trabajo de la persona. De este modo, una asignación del 100% significa que el empleado dedicará la totalidad de su jornada a esa tarea. Si asignamos un 80%, significará que el trabajador dedicará el 80% de su tiempo disponible a la ejecución de la tarea.

La asignación de recursos materiales se hará en cada tarea que lo requiera y se calculará por el coste de la unidad. Es decir, si se consumen un cartucho de tinta y el coste de cada cartucho es de 50 euros, imputaremos 50 € por cartucho consumido.

Tras realizar este paso habremos obtenido el coste del proyecto y el **camino crítico** de los recursos. La determinación conjunta del camino crítico de los recursos más el camino crítico del plazo nos permitirá identificar la **cadena crítica**<sup>2</sup>.

En este momento debemos de disponer de la siguiente información:

- **Plazo** necesario para ejecutar el proyecto (fecha inicio y final).
- **Cadena crítica** (camino crítico de tiempo y camino crítico de recursos).
- **Coste** directo del proyecto.

**5. Ajustar el plazo y el coste.** Para ajustar el plazo y el coste del proyecto son necesarias estas exigencias:

- Se requiere **siempre** un conocimiento profundo del proyecto y del contenido de las diferentes actividades.
- Debe centrarse en la reducción del **camino crítico**.
- Hay que considerar que la reducción puede hacer que actividades no críticas se conviertan en críticas.

Como norma general, se contemplarán:

- Eliminación de actividades
- Duración de las actividades
- Aumento de recursos
- Evaluación de los costes de reducción

Y las técnicas de reducción son actuar sobre:

- las primeras actividades,
- las actividades más largas,
- las dificultades técnicas,
- el tipo de control,
- el coste de reducción.



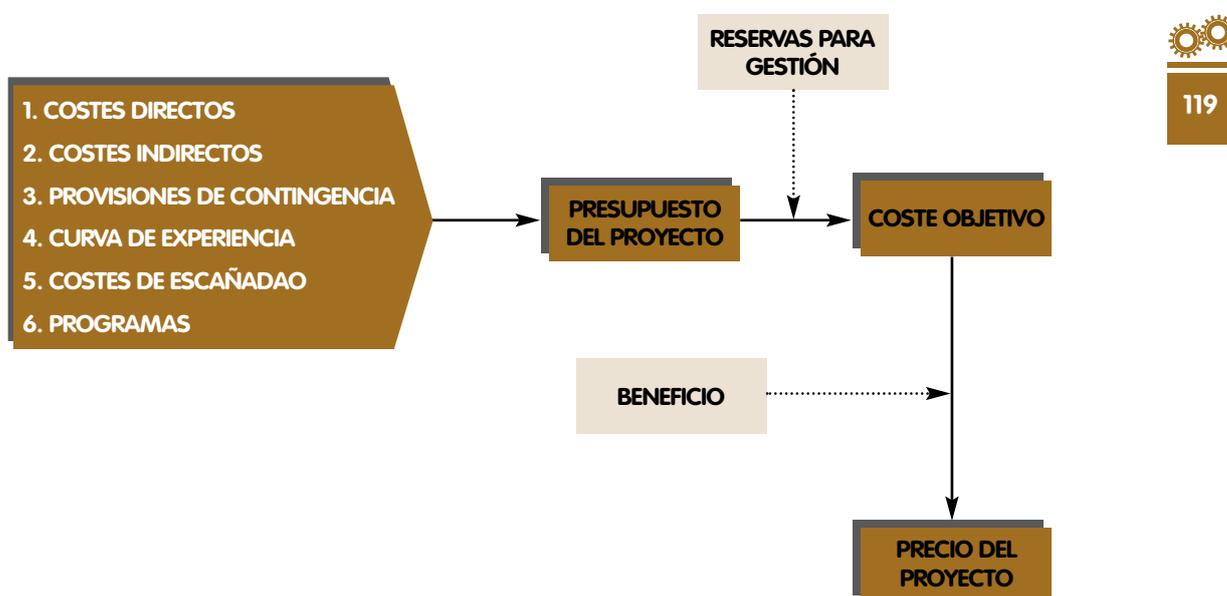
---

2. La cadena crítica es el término que Eliyahu Goldratt le da a la cadena que marca la viabilidad del proyecto en criterios de plazo y de disponibilidad de recursos. Más información en el libro La cadena crítica, Editorial Díaz de Santos.

**6. Identificar problemas potenciales.** Es aconsejable utilizar alguna herramienta de análisis de situaciones e identificación de problemas para identificar los puntos críticos del proyecto. Aconsejamos que se utilice el **Análisis de los Modos de Fallo y Efectos** (AMFE). Esta herramienta ha sido expuesta y explicada en este mismo documento en el apartado de procesos.

**7. Determinar el precio del proyecto.** Este sería el último paso para poder presentar y vender el proyecto. Es importante asignar los costes de una manera adecuada y no fiarse de las primeras impresiones. En un proyecto, además de los costes directos que hemos determinado con la asignación de los recursos, existen otros costes que se deben tener en cuenta para calcular el precio final del proyecto. Para la determinación del precio del proyecto tendremos en cuenta:

- Costes directos
- Costes indirectos
- Provisión de contingencias
- Curva de experiencia
- Costes de escalado
- Programa
- Reservas para contingencias
- Beneficio estimado



Antes de presentar el proyecto al cliente es necesario establecer un buen **plan de cobros y pagos**. A veces, el beneficio del proyecto se pierde por no haber tenido en cuenta este aspecto. El plan de cobros y pagos debe estar asociado al plan de hitos.

El **plan de hitos** es una serie de puntos de control que se establecen normalmente al final de cada paquete de trabajo, están asociados a entregas parciales o a validaciones/certificaciones de parte del proyecto; su finalidad es controlar la evolución y garantizar el resultado final.



Lo ideal es que el plan de cobros y pagos dé como resultado una caja positiva del proyecto y no sea necesario financiarlo o, en último caso, que la financiación sea la mínima.

Aspectos que hay que contemplar para el **plan de caja**:

- Determinar la cantidad de los fondos y el momento en que se necesitan.
  - Calcular la cantidad de fondos de la que deberá disponer el cliente para cumplir su contrato con el proveedor.
  - Si el flujo de caja es negativo, determinar las necesidades de financiación y los costes financieros.
  - Si es positivo, determinar la inversión que hay que realizar con el excedente de caja.
  - Considerar que se pueden utilizar los flujos de caja para el análisis y seguimiento de los proyectos y la aplicación de alternativas.

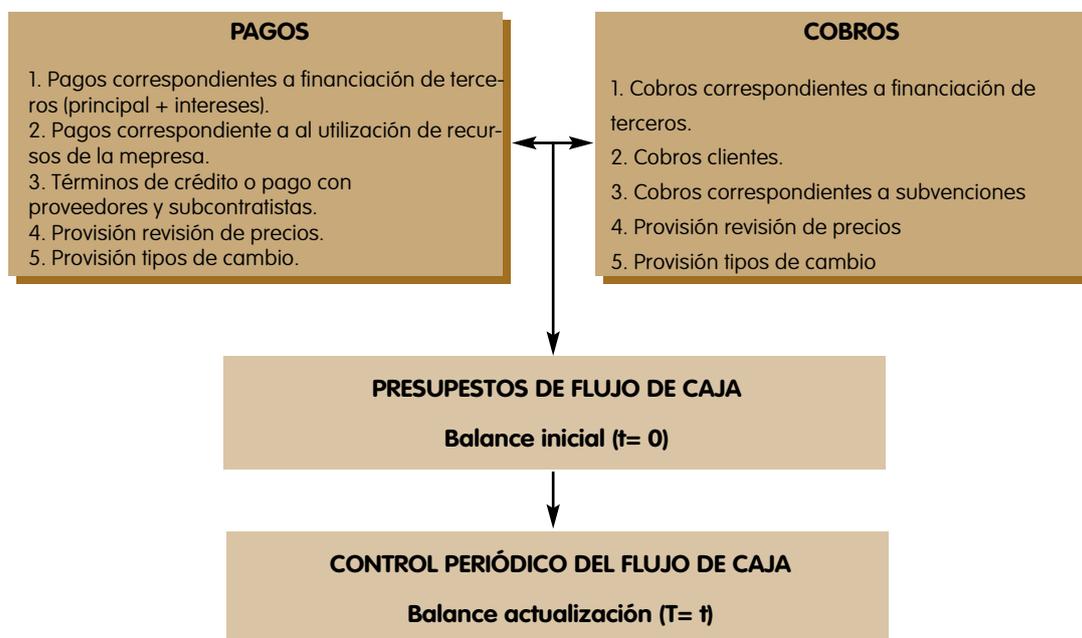


120



- Plan para mejorar los **flujos de caja**:
  - Cumplir los plazos de ejecución. Negociar en términos de pago con el cliente.
  - Negociar en términos de pago con plazos de crédito de larga duración con subcontratistas y proveedores.
  - Realizar el seguimiento de los pagos del cliente después de la facturación.
  - Considerar el retraso de las actividades con holgura suficiente para que permita una utilización de posterior de recursos.

- Ajustar el cobro a hitos claros y fáciles de identificar por el cliente, partidas de trabajo concretas.
- Facturar antes de terminar los hitos, cuando se tiene claro que este se termina en plazo.



### 4.8.3 Administración y gestión del proyecto

La administración y gestión del proyecto se aplica en su **puesta en marcha**. Esto quiere decir que el proyecto ya ha sido aprobado en su totalidad por el cliente y que es necesario ponerlo en marcha. Está claro que un proyecto bien definido y planificado facilita su desarrollo, pero esto no sería suficiente para garantizar su resultado. La administración del proyecto se podría definir como el **conjunto de actividades encaminadas a ordenar, disponer y organizar los recursos y las necesidades para completar con éxito los objetivos prefijados en el proyecto**. En concreto la administración y gestión del proyecto se centra en estos puntos:

- Cumplimiento de objetivos
- Cumplimiento de plazos y costes
- Incidencias que se generan
- Actuación de los recursos humanos
- Adecuación de los materiales y las tecnologías
- Comportamiento del cliente y de los demás grupos de interés (equipo del proyecto, proveedores, etc.)

Para llevar a cabo el seguimiento del proyecto debemos tener en cuenta dos aspectos:

- **El objetivo técnico**, consecuencia de la correcta ejecución de los trabajos en calidad y plazos.



- **El objetivo económico**, determinado por el correcto equilibrio entre los cobros y los pagos en función de los consumos y entregas que se le hagan a los clientes.

No debemos perder nunca de vista, a lo largo de todo el seguimiento del proyecto, que el objetivo final es conseguir que los ingresos superen a los costes. Como resumen, podemos afirmar que la gestión del proyecto es controlar y tener conocimiento claro sobre los siguientes puntos:

#### **1. Alcance y contenido**

- Identificación del alcance
- Control sobre su cumplimiento
- Gestión de los cambios

#### **2. Gestión técnica**

- Identificación de las necesidades del cliente
- Identificación de actividades que es necesario desarrollar para cumplir los requisitos

#### **3. Planificación del proyecto**

- Definición del plazo necesario para abordarlo
- Secuenciación de las actividades y su duración
- Plan de supervisión y ejecución
- Plan de contingencias

#### **4. Control de costes**

- Planificación de recursos
- Estimación de los costes
- Seguimiento y control de los gastos e ingresos

#### **5. Gestión de calidad**

- Comprobación de que los resultados del proyecto responden a los requisitos del cliente
- Plan de calidad de ejecución, control y seguimiento

#### **6. Gestión de los recursos humanos**

- Control sobre los rendimientos de los recursos empleados
- Sistema de organización jerárquica y funcional del proyecto.
- Selección del equipo y asignación de responsabilidades

#### **7. Gestión de la comunicación**

- Garantía de que cada parte implicada conoce la situación del proyecto

#### **8. Gestión de riesgos**

- Identificación de los problemas potenciales
- Valoración de la medida en que esos problemas pueden incidir en el resultado final
- Establecimiento de mecanismos que permitan solucionar las incidencias



## 9. Gestión de compras

- Determinación de los procesos que son necesarios para adquirir recursos
- Definición de la planificación de compras y subcontrataciones
- Especificación de los servicios que se quieren adquirir
- Solicitud y selección de ofertas
- Identificación y evaluación de proveedores
- Seguimiento y control de las compras

### 4.8.4 Cierre del proyecto

El cierre del proyecto supone un paso decisivo: es la fase que nos va a ayudar a mejorar nuestras competencias a la hora de llevar a cabo la dirección y gestión de proyectos. En esta fase se hace una valoración global del proyecto, y es recomendable que se elabore un pequeño documento en el que se describa la historia del proyecto con todas sus particularidades. Este informe nos servirá para cubrir dos necesidades:

- **Aportar una respuesta objetiva y fiable** al cliente sobre cómo ha evolucionado el proyecto, qué incidencias tuvo y cómo se gestionaron, qué cambios se produjeron y quién los causó, cómo se actuó en cada cambio, etc.
- **Evitar errores** en otros proyectos futuros. Esto nos beneficiará a la hora de contratar recursos, hacer compras, contar con proveedores y mejorar nuestra propia dirección y gestión en su conjunto.

En el cierre del proyecto, por tanto, debemos analizar y documentar los siguientes aspectos:

- **Estudiar el resultado económico del proyecto**
  - Ingresos generados
  - Recursos consumidos
  - Rendimientos obtenidos (monetarios, materiales y de personal)
  - Actuación de terceros
- **Hacer un diagnóstico de la ejecución del proyecto**
  - Funcionamiento de la empresa
  - Identificación de las desviaciones
  - Análisis de las causas de las desviaciones
  - Estudio de las acciones puestas en marcha durante el proyecto
- **Adquirir experiencia para nuevos proyectos**

Y los indicadores tipo de un proyecto son:

- **Indicadores económicos**
  - Facturación
  - Margen



- Beneficio
- Coste por hora trabajada
- Precio de venta de la hora trabajada
- Componentes del coste:
  - Valor relacionado con el esfuerzo
  - Valor relacionado con las subcontrataciones
  - Valor relativo a los suministros

- **Indicadores financieros**

- Endeudamiento externo
- Endeudamiento interno
- Valor actual neto
- Tasa de rendimiento interno

- **Indicadores de ocupación laboral**

- **Indicadores de gestión**

- Plazos
- Calidad
- Incidencias



#### 4.8.5 Control de varios proyectos

Es muy probable que necesitemos llevar el control de la evolución de varios proyectos a la vez. Es decir, saber cómo tenemos repartidos los recursos humanos y tecnológicos, la situación de cada proyecto con relación a los demás, etc. Este aspecto es importante para poder determinar la conveniencia o no de acometer nuevos proyectos. Por otra parte, también nos permite verificar la carga de trabajo asignada a cada colaborador y el número de proyectos en que está implicado.

En este caso, proponemos elaborar unas tablas que permitan de una manera directa, conocer el detalle de toda la información genérica de los proyectos así como el modo en que están relacionados entre sí. La figura adjunta nos puede servir de ejemplo. Cada empresa deberá adaptarla a sus necesidades o cambiar el sistema. Lo importante es alcanzar una visión global de la situación de nuestros proyectos, para poder responder ante los clientes de manera efectiva y coordinar los recursos sin generar incidencias.

PROYECTOS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Proyecto 1												
Proyecto 2												
Proyecto 3												
<b>RECURSOS</b>												
Director del proyecto												
Ingeniero												
Instaladores												
Ordenadores												
Cargadora												
Grúa 5 TM												



### CUESTIONARIO

A continuación le presentamos un cuestionario para que valore del 1 al 5 (siendo el 1 la puntuación más baja) la situación de su empresa. Añada, por favor, una explicación para cada una de las valoraciones.



AUTOEVALUACIÓN	1	2	3	4	5
1. Estudio si debo tratar una serie de acciones como proyectos.	<input type="checkbox"/>				
2. Establezco objetivos específicos y mensurables para los proyectos.	<input type="checkbox"/>				
3. Dedico tiempo a planificar un proyecto antes de iniciar el trabajo.	<input type="checkbox"/>				
4. Conozco las dificultades que enfrento para lograr los objetivos de un proyecto.	<input type="checkbox"/>				
5. Identifico qué recursos están ocupados en otros proyectos.	<input type="checkbox"/>				
6. Mantengo un contacto regular con todos los interesados en mis proyectos.	<input type="checkbox"/>				
7. Siempre considero cuál sería el resultado ideal de un proyecto.	<input type="checkbox"/>				
8. Verifico que todos comprendan con claridad los objetivos del proyecto.	<input type="checkbox"/>				
9. Establezco objetivos de trabajo para cada parte del proyecto.	<input type="checkbox"/>				
10. Reviso que ningún proyecto cambie innecesariamente lo que ya funciona bien.	<input type="checkbox"/>				
11. Preparo una lista de las actividades antes de ponerlas en el orden correcto.	<input type="checkbox"/>				
12. Calculo los tiempos de todas las actividades del proyecto.	<input type="checkbox"/>				
13. Verifico que todas las personas clave aprueben el plan antes de iniciarlo.	<input type="checkbox"/>				
14. Reviso con el departamento de finanzas los costes de un proyecto.	<input type="checkbox"/>				
15. Por lo general, inicio la ejecución de un proyecto con un programa piloto.	<input type="checkbox"/>				
16. Mantengo un diagrama de Gantt actualizado durante todo el proyecto.	<input type="checkbox"/>				

AUTOEVALUACIÓN	1	2	3	4	5
17. Informo a todos sobre los cambios de requerimientos de recursos del proyecto.	<input type="checkbox"/>				
18. Preparo planes de contingencia para todos los riesgos del proyecto.	<input type="checkbox"/>				
19. Adapto mi estilo de liderazgo a las circunstancias de las personas.	<input type="checkbox"/>				
20. Estudio el modo de desarrollar mejor las habilidades de mi equipo.	<input type="checkbox"/>				





## **5. Control de gestión**







## 5. Control de gestión

*“Es importante lo que hicimos, pero más valioso es lo que podemos hacer”*

Engelberth Freites

En este capítulo trataremos de analizar e identificar los principales factores e instrumentos que nos permiten controlar la gestión de una empresa; además, analizaremos el proceso de negociación con una entidad bancaria.

Realizamos este análisis a través de los siguientes temas:

- **Control de gestión**
  - Ciclos de actividad de una empresa
  - Esquema de funcionamiento
  - Plan económico-financiero
  - Sistema de control de costes
  - Fijación del precio de venta
  - Indicadores de gestión
- **Presupuesto Operativo Anual (POA)**
  - Diferencias entre presupuesto y planificación
  - Fases para elaborar un presupuesto
  - Herramientas
  - Tipos de presupuestos
- **El punto de equilibrio o punto muerto**
- **Gestión de la tesorería**
- **Negociación bancaria**
  - Principios básicos
  - Herramientas
  - Instrumentos financieros



## 5.1 Institutos de estadística y boletines oficiales

El control de gestión es un instrumento que permite al gerente tomar decisiones. En concreto, hace posible:

- reducir los riesgos del negocio;
- utilizarlo como apoyo para desarrollar la planificación estratégica;
- adaptar y modificar la empresa en función de los resultados.

Con el control de gestión, el gerente de una empresa debe buscar:

- analizar la gestión diaria de la empresa;
- identificar los principales riesgos y ventajas competitivas;
- controlar y medir los resultados obtenidos y compararlos con los objetivos previstos;
- elaborar y controlar el coste financiero anual;
- controlar el estado de la tesorería;
- dirigir la empresa en función de los objetivos fijados.

El control de gestión se puede realizar a través de un **sistema integrado de gestión** (ERP). Además, es posible utilizar como ayuda herramientas informáticas para que el control sea más eficiente.



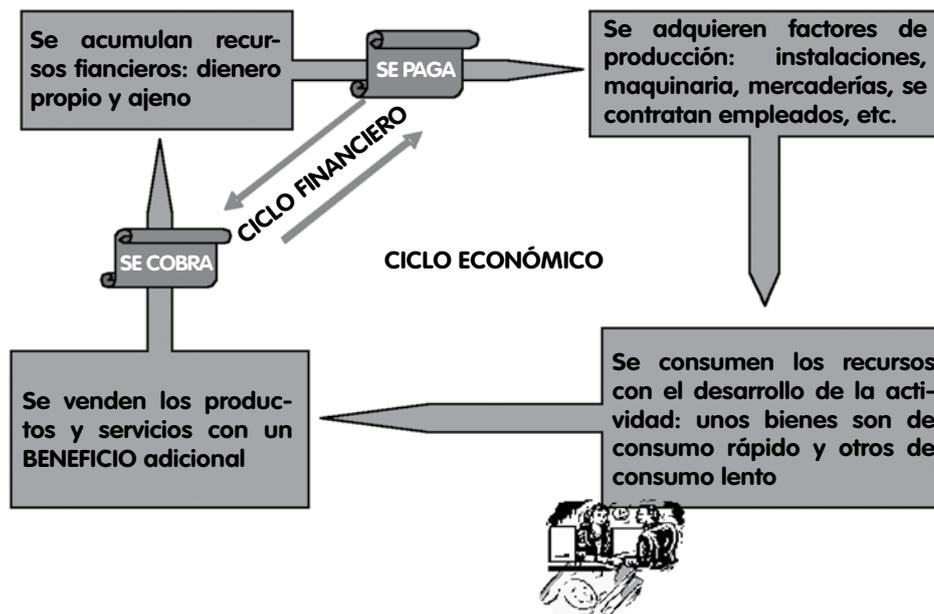
132

### 5.1.1 Ciclos de vida de la actividad de la empresa

A la hora de analizar la evolución de una empresa, debemos tener en cuenta los **ciclos de actividad** de la misma, determinan el **ciclo financiero** (cuándo cobramos, cuándo pagamos) y el **ciclo económico**.

Es importante establecer claramente esta clasificación, ya que una empresa puede obtener resultados económicos positivos y, sin embargo, estar soportando un coste financiero elevado; en ese caso, la empresa no sería rentable.

Para poder analizar el **ciclo económico** de la empresa, utilizamos herramientas como el **Pre-supuesto Anual Operativo** (POA); para el **ciclo financiero** elaboramos una Hoy en día, gracias al avance tecnológico, las empresas cuentan con herramientas informáticas que le permiten controlar fácilmente su evolución.

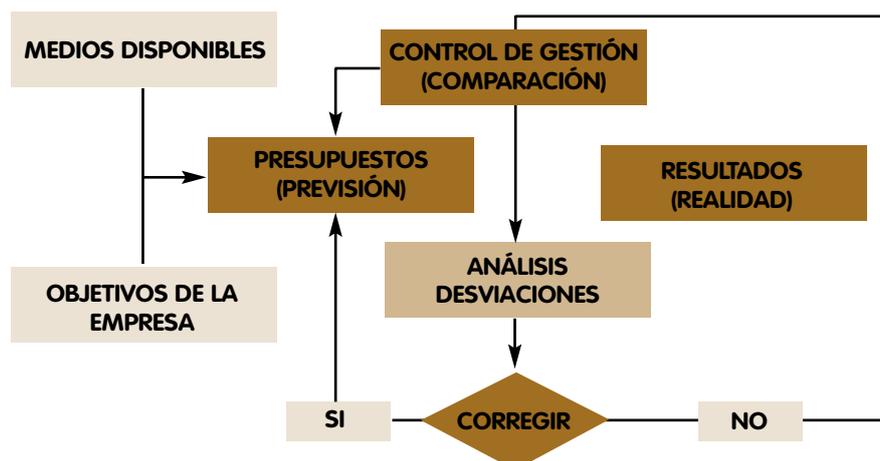


### 5.1.2 Esquema de funcionamiento

El **plan estratégico** es el que le permite a la empresa alcanzar sus objetivos previstos.

El **control de gestión** es un instrumento que permite analizar el cumplimiento de este plan estratégico.

El esquema de funcionamiento es el siguiente: una vez elaborado el presupuesto en función de los objetivos y los medios disponibles de la empresa, debemos comparar mensualmente las previsiones con la realidad e, identificar las desviaciones que se produzcan.



Las desviaciones que vayan surgiendo deben ser analizadas para intentar corregirlas. En el caso de que no se pueda aplicar ninguna medida de corrección, seguiremos controlando la gestión (comparando la realidad con las previsiones) y evitaremos volver a cometer los mismos errores que fueron la causa de esas desviaciones.



### 5.1.3 Plan económico-financiero

La planificación estratégica debe transformarse en un plan económico-financiero, que es la parte contable del plan de empresa.

El **plan económico-financiero** refleja el dinero que nos hace falta para desarrollar la actividad y alcanzar los objetivos fijados. Este plan estima la viabilidad económica de la empresa y contiene:

- El **plan inicial de inversiones**
- Las **fuentes financieras iniciales**
- El **plan de ventas**
- Las **previsiones de costes**
- La **cuentas de pérdidas y ganancias** (relación de los ingresos con los gastos)
- El **punto de equilibrio** de la empresa

Debemos elaborar y utilizar una serie de herramientas que nos permitan controlar la evolución de la empresa. Estas herramientas son:

- **Presupuesto Operativo Anual (POA)**
- **Planificación de tesorería**
- **Sistema de control de costes**



134

### 5.1.4 Sistema de control de costes

Una de las herramientas **del control de gestión** es el **sistema de costes**, entendiendo como tal la herramienta que mide los gastos necesarios para alcanzar un objetivo. El sistema de costes permite conocer el gasto de fabricar un producto u ofrecer un servicio, una gama de productos, un proyecto o un departamento. En este sentido, el sistema de costes es un componente básico del control de gestión, pero además nos permite:

- calcular el punto de equilibrio de la empresa;
- Decidir si aceptamos realizar un producto o servicio;
- Decidir si es mejor fabricar o subcontratar;
- eliminar aquellos productos que no sean rentables.

### 5.1.5 Fijación del precio de venta

Es importante tener claro el sistema que vamos a seguir a la hora de fijar el **precio de venta** de un producto o servicio. Este precio determina el ingreso que obtenemos por vender un producto o realizar un servicio y es, en definitiva, lo que permite mantener la empresa. La fórmula para establecer el precio es:

$$\text{PV} - \text{MARGEN} = \text{GASTOS GENERALES} + \text{MANO DE OBRA} + \text{MATERIA PRIMA}$$

Es decir, el precio de venta menos el margen o beneficio que queremos obtener tiene que ser igual al coste de la mano de obra sumada a la materia prima utilizada más la parte correspondiente de los gastos generales.

La mayoría de las empresas parten de la base del **reparto**, esto es, dividir los gastos generales de forma proporcional entre los diferentes productos o servicios; pero esto puede provocar que un producto que sea poco rentable, todavía lo sea menos.

En el caso de aplicar este sistema del reparto, debe hacerse en función del volumen de ventas de cada uno de los productos o servicios: al producto de mayor venta le corresponde un porcentaje mayor de los gastos generales o costes fijos.

Pero el sistema más preciso y que nos permite tomar decisiones más adecuadas es no repartir. Aplicar un porcentaje y utilizar medias aritméticas siempre implica usar datos más imprecisos.

Debemos buscar el **margen adecuado** en cada producto o servicio que vendamos y, a partir de ahí, estimar el número de productos o servicios que tenemos que vender en el periodo para hacer frente a los gastos generales, pero sin repartir.

### 5.1.6 Indicadores de gestión

A la hora de realizar el control de gestión, hay una serie de indicadores que nos permiten analizar la evolución de la organización. Primeramente, nos interesa medir la rentabilidad de la empresa, que se define como la relación entre los resultados obtenidos y los medios utilizados. Podemos hablar de dos tipos de rentabilidad:

- económica
- financiera

La **rentabilidad económica** (Re) es aquella que obtiene la empresa por sus activos o inversiones. Se calcula como el cociente entre los beneficios BAI (Beneficio Antes de Intereses e Impuestos) y el total de activos netos.

La **rentabilidad financiera** (Rf) es que obtienen los fondos propios; es decir, el cociente entre los beneficios BAI (Beneficio Antes de Impuestos) y los fondos propios.

$$Re = \frac{BAI}{ACTIVO} \qquad Rf = \frac{BAI}{FONDOS PROPIOS}$$

Además, para conocer la capacidad financiera de la empresa nos interesa analizar otras ratios, entre ellas:

- La **solvencia**, esto es, la capacidad de la empresa para hacer frente a sus pagos:

$$SOLVENCIA = \frac{ACTIVO CIRCULANTE}{FONDOS PROPIOS}$$



- El **nivel de endeudamiento**:

$$\text{ENDEUDAMIENTO} = \frac{\text{PASIVO EXIGIBLE}}{\text{PATRIMONIO NETO}}$$

- El **coeficiente básico de financiación**:

$$\text{COEFICIENTE B. F.} = \frac{\text{PATRIMONIO NETO} + \text{PASIVO FIJO}}{\text{ACTIVO FIJO} + \text{NECESIDADES OPERATIVAS DE FONDOS}^*}$$

(\*) Necesidades Operativas de Fondos = Existencias + Clientes - Proveedores.

Las ratios deben analizarse en su conjunto. Si las analizamos aisladamente, puede suceder que económicamente la empresa sea rentable, pero financieramente esté soportando un coste demasiado elevado.



## 5.2 Resumen

En lo que respecta al control de gestión, el gerente debe seguir los siguientes pasos:

PASOS
1. Fijar los <b>objetivos</b> de la empresa.
2. Realizar un <b>plan económico-financiero</b> para calcular el dinero necesario para conseguir los objetivos.
3. Realizar un <b>Presupuesto Operativo Anual (POA)</b> para calcular los gastos previstos y el dinero que nos hará falta.
4. Elaborar una <b>planificación de tesorería</b> para establecer si cada mes dispondremos de dinero.
5. Controlar mensualmente la <b>evolución</b> de la empresa. Comparar los resultados con las previsiones y analizar las desviaciones.
6. Utilizar <b>indicadores</b> que nos muestren si la gestión que realizamos es la adecuada.

Existen diversos motivos que pueden provocar que el control de gestión no sea el adecuado. Los vemos en las siguientes consideraciones:

CONSIDERACIONES
1. Antes de iniciar la actividad, no elaborar un plan de inversiones que determine el dinero que vamos a necesitar.
2. No dedicarle el tiempo necesario ni darle la suficiente importancia al control de gestión.
3. No considerar que la elaboración del Presupuesto Operativo Anual lleva tiempo, no se hace en una hora.
4. No controlar mensualmente la tesorería de la empresa.
5. No delegar: el gerente se encarga del control de gestión, de la parte comercial, de negociar con bancos, etc. En definitiva, se genera descontrol, no se fijan prioridades.
6. No se utiliza ningún sistema ni método para fijar el precio de venta de los productos/servicios.

### CUESTIONARIO

A continuación le presentamos un cuestionario para que valore del 1 al 5 (siendo el 1 la puntuación más baja) la situación de su empresa. Añada, por favor, una explicación para cada una de las valoraciones.



AUTOEVALUACIÓN	1	2	3	4	5
1. Al iniciar la actividad, ¿elaboró la empresa un plan de inversiones?	<input type="checkbox"/>				
2. ¿Transforma la empresa sus planes estratégicos en un plan económico-financiero?	<input type="checkbox"/>				
3. ¿Controla la empresa los resultados obtenidos, los compara con las previsiones realizadas y analiza las desviaciones producidas?	<input type="checkbox"/>				
4. Para llevar a cabo el control de gestión, ¿utiliza la empresa sistemas de información adecuados?	<input type="checkbox"/>				
5. A la hora de fijar los precios de venta, ¿reparte la organización los gastos generales entre los diferentes productos o servicios?	<input type="checkbox"/>				
6. ¿Analiza la empresa de forma conjunta ratios de rentabilidad, solvencia, liquidez, etc.?	<input type="checkbox"/>				



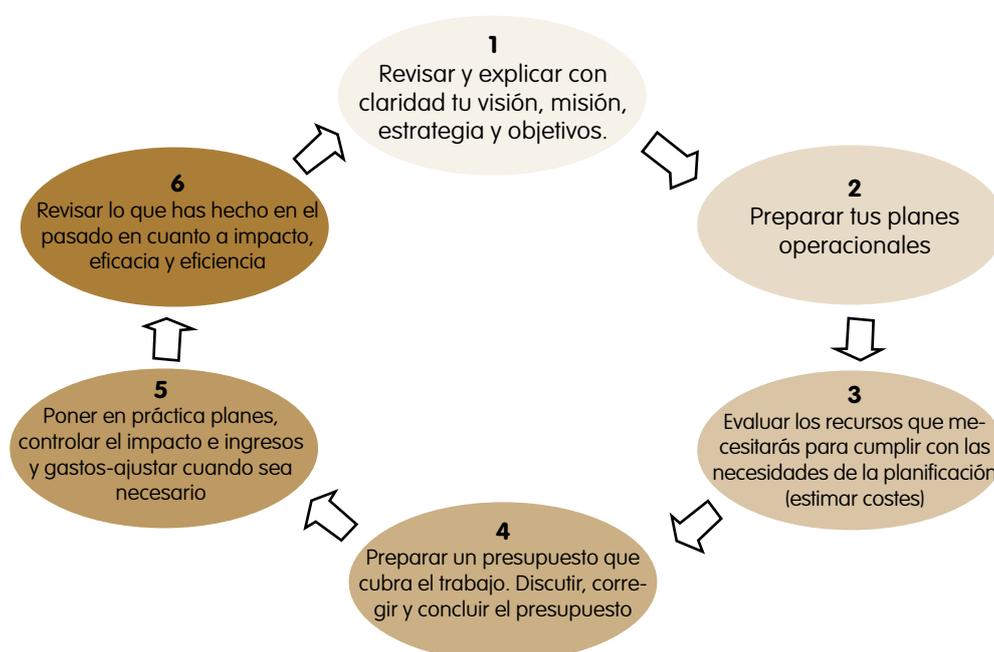
## 5.3 El presupuesto operativo

*“La previsión es una linterna mágica que proyecta las visiones del pasado sobre la pantalla del porvenir”.*

Guilloux

Un **presupuesto** es un documento que traduce los planes en dinero. El presupuesto es el reflejo numérico de la planificación estratégica. El esquema de funcionamiento de una empresa a realizar un presupuesto es el que sigue:

### CICLO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA



139

Las empresas pequeñas no suelen elaborar un presupuesto: se muestran reticentes. Sin embargo, las empresas necesitan una herramienta para saber si el camino que siguen es correcto.

### 5.3.1 Diferencia entre presupuesto y planificación

*“Un plan no es nada, pero la planificación lo es todo”.*

Eisenhower

Es necesario comprender con claridad cuál es la diferencia entre un presupuesto y una planificación.

PRESUPUESTO	PLANIFICACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realiza estimaciones precisas tanto de ingresos como gastos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No es necesario ni importante re-estimar estimaciones precisas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trata de controlar y evaluar los planes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trata de definir los objetivos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es una herramienta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es un método.</li> </ul>

### 5.3.2 Fases para elaborar un presupuesto

Estas son algunas preguntas que se deben responder a la hora de realizar un presupuesto:

- ¿Qué es un presupuesto?
- ¿Quién debería participar en su elaboración?
- ¿Por qué presupuestamos?
- ¿Podríamos haber gastado menos el año pasado y aun así haber conseguido los mismos o mejores resultados?
- ¿Hemos despilfarrado dinero en el pasado? Si fuera así, ¿podemos evitarlo en el futuro?

Elaborar un presupuesto requiere cumplir una serie de **requisitos** para que funcione y sirva como herramienta del sistema de control de gestión. Los principales son:

- La empresa debe marcar sus **objetivos**.
- El presupuesto debe ser un **reflejo** de la actividad de la empresa (departamentos, agrupación de ingresos y gastos, inversiones...).
- Hay que comparar la realidad con las estimaciones realizadas y analizar las **desviaciones** producidas.
- El proceso de elaboración del presupuesto debe iniciarse con la **antelación** suficiente y con la **información** necesaria.
- Sin un presupuesto, la empresa es como un barco sin timón: indica **cuánto** dinero es necesario.
- Permite **controlar** ingresos y gastos e identificar cualquier tipo de problema.
- No se puede obtener dinero de **entidades financieras** a menos que dispongamos de un presupuesto. A las entidades financieras les interesa ver en que se van a gastar el dinero y cuándo lo van a recuperar.

La elaboración del presupuesto incluye diferentes fases, que son:



FASES	DESCRIPCIÓN
Fase 1	Fijar los objetivos estratégicos.
Fase 2	Recoger la información necesaria.
Fase 3	Elaborar un presupuesto que abarque a todos los departamentos de la empresa.
Fase 4	Analizar y validar el presupuesto elaborado.
Fase 5	Aprobar o no el presupuesto elaborado.
Fase 6	Realizar un seguimiento y control del presupuesto. Comparar los resultados con las previsiones y controlar las desviaciones.

### 5.3.3 Herramientas

Como se comentó al inicio de este capítulo, es conveniente que las empresas utilicen algunas herramientas informáticas que les permitan elaborar sus presupuestos de una forma más eficaz y sencilla y, al mismo tiempo, mejorar el control de gestión de la organización. Estas herramientas pueden ser:

- **Hojas de cálculo** (Excel) para cuentas previas. No es el mejor sistema, pues su mantenimiento y actualización son costosos y suponen una asignación de recursos importante.
- **Programas de gestión** adaptados a la empresa. Son más fiables y eficaces que el sistema anterior, pero también pueden resultar costosos.

### 5.3.4 Tipos de presupuesto

Dentro del Presupuesto Operativo Anual (POA) podemos diferenciar las actividades de la empresa:

- Ventas
- Producción
- Inversiones
- Comercial
- Compras
- Tesorería
- Etc.

El presupuesto es el resultado de toda la información económica de la empresa en el plazo de un año. Se divide en diversas partes:

- **Presupuestos operativos:** ventas e ingresos, compras, gastos de personal, gastos generales y producción.
- **Cuenta de explotación:** relación entre ingresos y gastos.
- **Presupuesto de inversión:** dinero necesario para iniciar la actividad.
- **Presupuesto de tesorería:** previsión mensual de cobros y pagos, así como necesidades de financiación.



## a) VENTAS

La estimación de las ventas es la más importante. Vendrá determinada por los objetivos fijados por el gerente. La previsión de ventas estará en función del tipo de empresa, producto y sector en el que trabaja. Además, debemos tener en cuenta:

- la situación del mercado;
- el histórico de ventas, qué cifras se han obtenido en el pasado;
- la situación económica, política y socio-cultural del entorno;
- el análisis ABC de los clientes actuales.

## b) PRODUCCIÓN

A partir de la estimación de las ventas del producto/servicio, estimamos la producción. Es decir, si queremos llegar a un volumen de facturación determinado, tendremos que producir un número determinado de unidades o realizar X proyectos o servicios. El plan de producción consiste en determinar:

- las necesidades de recursos (tecnológicos, humanos y financieros) y
- las necesidades de materiales.

## c) INVERSIONES

Cualquier empresa, en su primer año de actividad, tiene que realizar un plan de inversiones (presupuesto inicial) que recoge las inversiones que vamos a realizar para iniciar la actividad. Las podemos clasificar en:

- **Inversiones materiales:**
  - Locales y oficinas
  - Maquinaria y herramientas
  - Instalaciones
  - Elementos de transporte
  - Equipos para el proceso de información
  - Mobiliario
- **Inversiones intangibles y financieras:**
  - Aplicaciones informáticas
  - Derechos de traspaso/patentes y marcas
  - Depósitos y fianzas
- **Gastos e inversiones en circulante:**
  - Gastos de constitución y puesta en funcionamiento
  - Existencias



#### d) COMERCIAL

Para poder alcanzar una determinada cifra de ventas, es necesario disponer de unos medios comerciales y, por tanto, hacer frente a una serie de gastos. Los gastos comerciales pueden ser:

- Personal del departamento comercial necesario para realizar las ventas.
- Gastos relacionados con la actividad: comisiones, gastos de viajes, vehículos, dietas, etc.
- Campañas de publicidad, catálogos, folletos, etc.
- Gastos administrativos para control de pedidos, facturación, supervisión, etc.
- Material de oficina, teléfonos, fax y todo aquello necesario para desarrollar la actividad.

#### e) COMPRAS

Para calcular la previsión de compras debemos tener en cuenta los siguientes factores:

- las necesidades de material;
- y los precios previstos de los materiales.

### 5.3.5 Resumen

Por lo tanto, a la hora de realizar el presupuesto debemos seguir los siguientes pasos:

PASOS
1. Estimar las ventas que debemos realizar en un año y, por lo tanto, los ingresos.
2. Realizar una previsión de los gastos necesarios para obtener esas ventas.
3. Elaborar una cuenta de explotación en la que reflejemos la relación entre los gastos y los ingresos a lo largo del año.
4. Elaborar una previsión del flujo de cobros y pagos a lo largo del año (planificación de tesorería).
5. Comparar las previsiones con los resultados y analizar las desviaciones.
6. Si no se cumple el plan marcado, debemos buscar soluciones que nos permitan alcanzarlo.



El **presupuesto** de una empresa se elabora para **conseguir los objetivos que se fijan** en él, pero diversos factores pueden provocar que no se lleguen a cumplir. Vemos algunos de estos factores en las siguientes consideraciones:

## CONSIDERACIONES

1. Los cambios importantes en las ventas, compras, mercado, sector, etc., provocan que se tenga que revisar el presupuesto mensualmente.
2. La incidencia de hechos importantes como pérdida de un proveedor esencial, un cliente importante, una crisis económica o política, un cambio en las normativas o reglamentos, etc., puede provocar que el presupuesto inicial quede invalidado.
3. Un presupuesto no es inamovible: cuando sea necesario, puede cambiarse en función de la evolución de la empresa.
4. Un simple registro de los gastos del último año, con un % extra añadido para cubrir la inflación, no es un buen presupuesto. Nuestras previsiones deben estar motivadas por acciones que se vayan a desarrollar a lo largo del año.
5. Un cuadro optimista e irreal del coste real de las cosas no es válido. Los gastos vendrán determinados por el dinero necesario para poder obtener las ventas y, por lo tanto, los ingresos necesarios.
6. Tampoco es aceptable improvisar a medida que vamos elaborando el presupuesto realiza, pues esta tarea exige claridad.

### CUESTIONARIO

A continuación le presentamos un cuestionario para que valore del 1 al 5 (siendo el 1 la puntuación más baja) la situación de su empresa. Añada, por favor, una explicación para cada una de las valoraciones.



144

AUTOEVALUACIÓN	1	2	3	4	5
1. ¿Ha evaluado la empresa los recursos necesarios para cumplir con los objetivos de la planificación?	<input type="checkbox"/>				
2. ¿Ha definido la empresa quién debe participar en la elaboración del presupuesto?	<input type="checkbox"/>				
3. ¿Se ha elaborado el presupuesto en función de los objetivos y se ha marcado un plazo temporal para su consecución?	<input type="checkbox"/>				
4. ¿Se han establecido las estimaciones en función de las acciones que deben llevarse a cabo?	<input type="checkbox"/>				
5. ¿Ha desarrollado la empresa un plan de ventas?	<input type="checkbox"/>				
6. ¿Ha estimado la empresa las compras y los gastos en los que va a incurrir para obtener las ventas necesarias?	<input type="checkbox"/>				

## 5.4 El punto de equilibrio el punto muerto

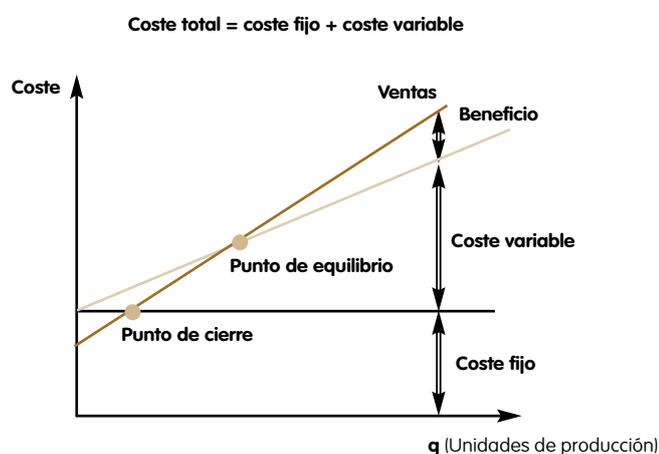
*“Cambia antes de que el mercado te haga cambiar”.*

C. Barrett

Podemos definir punto de equilibrio o punto muerto como aquel en el que las ventas son iguales a los costes. Como ya explicamos en el apartado anterior, uno de los principales pasos para elaborar un presupuesto es la estimación de las ventas que se van a obtener en un año.

Para calcular el volumen de ventas un año, y ya que muchas empresas consideran que esta estimación es muy compleja, podemos partir del **cálculo del punto de equilibrio o punto muerto**. En él:

$$\text{Ventas} = \text{coste total} = \text{costes fijos} + \text{costes variables}$$



145

Si las ventas son mayores que las del punto de equilibrio, se obtienen beneficios; si son menores, se generan pérdidas.

El cruce de las rectas que representan las ventas y el coste fijo, se denomina **Punto de cierre** (Pc), e indica el punto en que se perdería menos dinero manteniendo las puertas cerradas de la empresa, ya que así no tendría que soportar los costes fijos.

Los pasos para calcular el punto de equilibrio son:

- **Identificar los costes fijos**, aquellos que se mantienen sin que exista actividad.
- **Identificar los costes variables**, aquellos que están relacionados con la fabricación de una unidad o prestación de un servicio.
- **Estimación de los ingresos**, unidades vendidas o servicios prestados por precios unitarios.

$$\text{Punto Muerto en Euros} = \frac{\text{Costes fijos totales}}{1 - \frac{\text{Coste variable}}{\text{Precio}}}$$

A la hora de calcular el punto de equilibrio en una empresa que cuente con varios productos/ servicios, debemos tener en cuenta que:

- cada producto/servicio tiene unos costes variables diferentes y por tanto, un precio de venta diferente;
- se deben contemplar las ventas de cada producto.

La fórmula sería:

$$\text{Punto Muerto en Euros} = \frac{\text{Costes fijos}}{\sum [(1-V_i / P_i) W_i]}$$

W = % de las ventas de cada producto sobre el total de las ventas en €

V= Coste variable

El punto de equilibrio tiene otras utilidades:

#### UTILIDADES DEL PUNTO MUERTO

- Estimar las ventas mínimas para cubrir los costes.
- Determinar los precios de venta.
- Controlar los costes.
- Establecer la evolución del beneficio.
- Conocer el impacto de determinadas decisiones.



146

### 5.4.1 Resumen

En resumen, a la hora de calcular el Punto de Equilibrio debemos tener en cuenta:

#### PASOS

1. Debemos realizar una estimación de los gastos fijos y variables que vamos a tener a lo largo del año.
2. A partir de esos gastos fijos y variables, tenemos que calcular qué ingresos debemos obtener para cubrir los gastos.
3. El punto de equilibrio sirve para establecer la facturación mínima.
4. El punto de equilibrio sirve también para analizar la evolución de la empresa y del beneficio.
5. A través del punto de equilibrio podemos conocer la influencia de realizar una inversión, contratar más empleados, etc.
6. El punto de equilibrio es un punto de partida para elaborar el presupuesto en el inicio de la actividad de la empresa.
7. El punto de equilibrio establece el mínimo de actividad de la empresa.

Además el punto de equilibrio permite eliminar errores en la elaboración del Presupuesto. Veamos los más frecuentes en las siguientes consideraciones:

CONSIDERACIONES
1. Errores en la previsión de ventas.
2. Errores en la determinación del coste de las ventas.
3. Errores en el cálculo de gastos.
4. Errores al utilizar históricos para elaborar el presupuesto.

### CUESTIONARIO

A continuación le presentamos un cuestionario para que valore del 1 al 5 (siendo el 1 la puntuación más baja) la situación de su empresa. Añada, por favor, una explicación para cada una de las valoraciones.

AUTOEVALUACIÓN	1	2	3	4	5
1. ¿Ha calculado la empresa su punto de equilibrio o punto muerto?	<input type="checkbox"/>				
2. ¿Cómo evalúa la empresa el impacto de implantar determinadas decisiones gerenciales?	<input type="checkbox"/>				
3. Los resultados que obtiene la empresa, ¿son consecuentes con los objetivos fijados?	<input type="checkbox"/>				
4. ¿Qué medidas correctoras utiliza la empresa para corregir las desviaciones producidas?	<input type="checkbox"/>				



## 5.5 Protección de la Propiedad Industrial e Intelectual

*“Las ganancias mal logradas reportan pérdidas”.*

Eurípides de Salamina

La **gestión de la tesorería** nos permite **controlar los flujos de cobros y pagos** que se produzcan en un año. Tres son los puntos que demuestran la relevancia de una planificación de tesorería:

- poder **prever problemas y necesidades financieras** (muy importante en los primeros años de actividad);
- **analizar el impacto** de realizar una inversión, contratar empleados, etc.;
- actuar como soporte para la **negociación bancaria**.

La información necesaria para realizar una planificación de tesorería es:

- Cobros y pagos del período, es decir, conocer los ingresos y gastos.
- Plazos de cobros y de pagos previstos en el período.
- Plazos de pagos de los impuestos y tributos.
- Control de los costes e ingresos financieros.
- Importes pendientes del período anterior.
- El plan de inversiones para el ejercicio.
- Las vías de financiación: préstamos, pólizas de crédito, descuento de efectos, etc.

A continuación mostramos un ejemplo de una planificación de tesorería:



## PLANIFICACIÓN DE LA TESORERÍA

Conceptos	Enero	Febrero	...	Diciembre	Total
(1) Cobros de explotación - Cobros de ventas	15.000€				
(2) Pagos de explotación - Compras - Personal - Tributos - Otros	8.000€ 2.000€ 5.000€ 1.000€				
<b>(3) = (1)-(2) Flujo de caja</b>	7.000€= 15.000€-8.000€				
(4) Otros cobros - Ampliación de capital - Aumento de préstamos - Cobros extraordinarios	2.000€  2.000€				
(5) Otros pagos - Dividendos - Inversiones - Devoluciones de préstamos	6.000€  6.000€				
<b>(6) = (4)-(5) Liquidez generada fuera de la explotación</b>	-4.000€=2.000€-6.000€				
(7) Saldo inicial de tesorería	3.000€				
<b>(8) = (7)+(3)+(6) Saldo final</b>	6.000€=7.000€-4.000€+3.000€				



Para **elaborar la planificación de tesorería** debemos comprobar y revisar:

- La disponibilidad de toda la información necesaria: inversiones, ingresos y gastos, necesidades de financiación, etc.
- La identificación de los pagos que se realicen de forma mensual, trimestral, etc. Por ejemplo: seguros, impuestos, cuotas de asociaciones, sueldos y salarios, recibos...
- La previsión de compras necesarias para llevar a cabo la actividad de la empresa a lo largo del ejercicio.

### 5.5.1 Resumen

Las fases para elaborar una planificación de tesorería son:

## PASOS

1. Identificar y estimar todos los gastos e ingresos que vamos a tener a lo largo del año.
2. Clasificarlos por meses para conocer las necesidades mensuales de caja.
3. Comparar las previsiones que hemos realizado con los gastos e ingresos reales.
4. El control de tesorería nos permite conocer cuándo necesitaremos dinero y, por tanto, cuándo acudir a un banco.
5. Planificar cambios en la empresa conociendo los flujos de cobros y pagos.

Existen una serie de motivos que provocan que ni se elabore, ni se controle la tesorería. Los vemos en las siguientes consideraciones:

## CONSIDERACIONES

1. No se comprende la utilidad de controlar la tesorería, se considera una pérdida de tiempo.
2. Mientras hay dinero en la caja todo va bien y, cuando no lo hay, vamos al banco (elevado coste financiero).
3. No se identifican todos los gastos e ingresos.
4. No se realiza un control semanal de la tesorería: se revisa cuando se puede.
5. La estimación de las ventas se considera una tarea muy compleja (cálculo del punto de equilibrio).



150

## CUESTIONARIO

A continuación le presentamos un cuestionario para que valore del 1 al 5 (siendo el 1 la puntuación más baja) la situación de su empresa. Añada, por favor, una explicación para cada una de las valoraciones.

AUTOEVALUACIÓN	1	2	3	4	5
1. ¿Ha elaborado la empresa una planificación mensual de tesorería para evaluar la evolución de ingresos y gastos?	<input type="checkbox"/>				
2. ¿Planifica la empresa sus inversiones futuras en función de sus flujos de tesorería?	<input type="checkbox"/>				
3. ¿La empresa ha identificado aquellos gastos en los que incurre de forma periódica?	<input type="checkbox"/>				
4. ¿Evalúa la empresa sus necesidades financieras en función de las necesidades de caja?	<input type="checkbox"/>				

## 5.6 Negociación bancaria

*“Un banco es un lugar que te presta el dinero siempre que demuestres que lo puedes devolver”.*

Bob Hope

La **negociación bancaria** se ha convertido en la actualidad en un **proceso básico para cualquier empresa** debido a la constante necesidad de recursos financieros. Veamos algunas cuestiones importantes que es necesario tener en cuenta:

- La negociación bancaria es una función del **tesorero** de la empresa.
- Es preciso conocer los **tipos** de bancos existentes.
- Es importante saber qué tenemos que **negociar** con los bancos.
- Debemos conocer las **comisiones, intereses y gastos** bancarios.
- Habrá que determinar el **número de bancos** con los que debemos trabajar.
- Tenemos que saber qué **información** que debemos aportar a los bancos y qué **requisitos** nos van a exigir.

### 5.6.1 Principios básicos

A continuación describimos principios o consejos recomendables, que debemos tener en cuenta en un proceso de negociación:



151

PRINCIPIOS
• Tratar a la entidad financiera como un proveedor de una materia prima necesaria para nuestra actividad.
• Buscar y encontrar el interlocutor adecuado en cada momento y para cada tipo de operación.
• Negociar siempre en términos de paquete, es decir, todos los servicios bancarios que vamos a necesitar en un bloque.
• Negociar siempre con más de un banco. Comparar e ir mejorando condiciones de financiación y comisiones.
• Cumplir los compromisos asumidos.
• Nunca ocultar información al banco.
• Anticiparnos: siempre es vital negociar con tiempo, anticipar y prevenir nuestras necesidades futuras.
• Realizar el seguimiento de las negociaciones: fijar fechas concretas para la resolución de solicitudes.
• Escuchar al banco, contarle lo que le tengamos que contar pero dejarle hablar.
• Tener en cuenta que cuanto más grande es la entidad financiera, nos tratarán de forma menos individualizada.

## 5.6.2 Herramientas

Para facilitar el proceso de negociación y que este sea más eficaz, es conveniente la utilización de una serie de instrumentos o medios:

- El primer instrumento que debemos utilizar es la **ficha bancaria**: se trata de un documento que recoge todos los productos que tenemos contratados con un banco; contempla los costes y condiciones de cada uno de ellos.
- Las dos siguientes herramientas son el **balance banco-empresa**, que muestra el coste financiero en %, y la **cuenta de resultados banco-empresa**, que en lugar de % indica una cantidad, la que obtiene el banco. Ambas sirven para cuantificar el coste de los servicios bancarios.

Estas herramientas requieren que la empresa realice un **control de los costes y comisiones** de cada banco basado en los ingresos que obtiene la entidad bancaria a través de:

- los **intereses** generados por la financiación;
- las **comisiones** derivadas de la prestación de servicios.

La **ficha bancaria** debe contener:

- **Los datos básicos de la relación**: n.º de cuenta, persona de contacto, teléfonos, direcciones, horarios, calendarios, etc.
- Los **tipos de interés** de las financiaciones.
- Las **diferentes comisiones** de cada instrumento con indicación de los importes máximos, mínimos, etc.
- **El coste de servicio**: calidad del servicio que presta el banco.
- **Las operaciones vinculadas a cada tipo de operación**; por ejemplo, los impagados son una operación vinculada a otra de cobro.
- **Las restricciones**; por ejemplo, el límite de una póliza de crédito.

A continuación mostramos un posible ejemplo de una ficha bancaria.



<b>a) Datos generales</b>	Banco X	Banco X	.....			Fecha de actualización		
Entidad								
Oficina								
...								
<b>b) Ficha de cuenta corriente</b>								
Intereses y comisiones	%	€	%	€	%	€	%	€
Cheques y transferencias								
<b>c) Ficha de cartera de efectos</b>								
Descuentos de efectos								
Tipo de interés	%		%		%		%	
Comisiones	Fijo €	% /mín. €	Fijo €	% /mín. €	Fijo €	% /mín. €	Fijo €	% /mín. €
Gastos de devolución	Fijo €	% /mín. €	Fijo €	% /mín. €	Fijo €	% /mín. €	Fijo €	% /mín. €
Gastos de cobro								
Gastos de gestión	Fijo €	% /mín. €	Fijo €	% /mín. €	Fijo €	% /mín. €	Fijo €	% /mín. €
<b>d) Ficha de póliza de crédito</b>								
Intereses	%		%		%		%	
Comisiones	Fijo €	% /mín. €	Fijo €	% /mín. €	Fijo €	% /mín. €	Fijo €	% /mín. €
<b>e) Ficha de préstamo bancario</b>								
Intereses	%		%		%		%	
Comisiones	Fijo €	% /mín. €	Fijo €	% /mín. €	Fijo €	% /mín. €	Fijo €	% /mín. €
.....								



### 5.6.3 Instrumentos financieros

En un proceso de negociación bancaria, debemos tener claro qué productos financieros necesita la empresa y, por lo tanto, a qué entidad bancaria debemos acudir. Entre los muchos productos que nos puede ofrecer un entidad bancaria (préstamos personales, préstamos hipotecarios, pólizas de crédito, líneas de descuento de pagarés, etc.) hay dos novedosos productos que se están introduciendo cada vez más en el mercado. El confirming y el factoring.

- El confirming es un instrumento financiero por el que un empresario cede el pago de sus facturas a un gestor que, a cambio de un precio y una posible financiación del pago, se compromete bien a pagar a sus acreedores, bien a anticiparles el pago.
- El factoring es un instrumento financiero por el que un empresario obtiene el pago anticipado de sus facturas cediendo el cobro de estas a cambio de una comisión y/o unos costes financieros. Consiste en el anticipo de las facturas emitidas a los clientes por parte de la entidad bancaria; podemos transmitir o no el derecho de cobro.

*“Si Dios tan sólo me hiciera una simple señal, como hacer un ingreso a mi nombre en un banco...”.*

Woody Allen

### 5.6.4 Resumen

En resumen, **los objetivos** que debe tratar de alcanzar la empresa en un **proceso de negociación** con los bancos son:



154

PASOS
1. Asegurar la liquidez de la empresa.
2. Mejorar el resultado financiero.
3. Identificar las necesidades financieras que tiene la empresa (planificación de la tesorería).
4. En función de las necesidades detectadas, estudiar cuáles son los productos o servicios adecuados.
5. Negociar con las entidades bancarias los productos necesarios, sin olvidar que cada producto o servicio ocasiona un coste.
6. Preparar la documentación necesaria para un proceso de negociación bancaria.

Existen una serie de motivos que pueden provocar que fracasemos en un proceso de negociación bancaria o, que el coste financiero sea elevado. Los vemos en las siguientes consideraciones:

## CONSIDERACIONES

1. No identificar y comparar los diferentes productos de cada entidad bancaria.
2. No controlar, y en ocasiones, desconocer el coste de cada uno de los productos o servicios bancarios.
3. No analizar las necesidades financieras, no controlar la tesorería.
4. No entregar la documentación necesaria, o ideal, a la entidad bancaria (Presupuesto Operativo Anual).
5. Engañar al banco o no contarle toda la verdad.
6. Intentar tapar un préstamo o deuda bancaria con otra deuda.

## CUESTIONARIO

A continuación le presentamos un cuestionario para que valore del 1 al 5 (siendo el 1 la puntuación más baja) la situación de su empresa. Añada, por favor, una explicación para cada una de las valoraciones.

AUTOEVALUACIÓN	1	2	3	4	5
1. ¿Conoce la empresa la documentación necesaria que es necesario presentar en un proceso de negociación bancaria?	<input type="checkbox"/>				
2. ¿Se realiza el proceso de negociación bancaria en función de las necesidades de tesorería?	<input type="checkbox"/>				
3. ¿Se analizan los productos o servicios bancarios necesarios para la empresa?	<input type="checkbox"/>				
4. ¿Cuenta la empresa con una ficha bancaria?	<input type="checkbox"/>				
5. ¿Contrata la empresa servicios o productos bancarios con pleno conocimiento del coste que supone cada uno de ellos?	<input type="checkbox"/>				





## **6. Dirección y gestión de los recursos humanos**







## 6. Dirección y gestión de los recursos humanos

La primera pregunta que debemos hacernos es:

**¿Para qué queremos dirigir y gestionar los recursos humanos de nuestra empresa?**

Si, después de pensarlo durante unos minutos, no se le ocurre ninguna respuesta, le aconsejamos que no continúe leyendo este capítulo, ya que tal vez sea una pérdida de tiempo. Por el contrario, si como nos imaginamos, se le han ocurrido varias respuestas posibles, en este capítulo encontrará diversas herramientas e ideas para mejorar su gestión de los recursos humanos. Los temas específicos que trataremos son los siguientes:

- **Dirección y gestión de personal**
  - Comunicación
  - Trabajo en equipo
  - Dirección de personas
  - Motivación
- **Planificación y gestión de los recursos humanos**
  - Planificación de plantillas: cuantitativa y cualitativa
  - Organigrama
  - Planes de formación y desarrollo
- **Selección de personal**
  - Análisis de necesidades
  - Descripción del puesto de trabajo
  - Perfil del candidato y reclutamiento
  - Entrevista de selección
  - Plan de acogida y seguimiento



## 6.1 Dirección y gestión de personal

Como siempre dice una persona que trabaja como consultor de recursos humanos...

*“Aunque casi todo el mundo piensa de manera contraria, es mucho más importante dirigir y gestionar los recursos humanos en una empresa pequeña que en una grande”.*

### 6.1.1 Comunicación

La comunicación es un **proceso** de transmisión de información entre personas con el objetivo de facilitar una toma de decisiones. Comunicarse es:

- poner en común;
- conectar con el otro;
- transferir y compartir información.

La comunicación interpersonal eficiente es, probablemente, la habilidad básica e instrumental para todas las demás habilidades que se le puedan requerir en la actualidad a un directivo, mando o profesional de cualquier nivel jerárquico.

Las mejoras en esta habilidad básica, la comunicación interpersonal, pasan por centrarse en los siguientes aspectos:

- **escuchar**, aprender a escuchar a los demás;
- **entender**, conseguir comprender perfectamente lo que nos quieren decir los demás;
- **hacerse entender**, lograr que los demás entiendan perfectamente, en cualquier situación, lo que queremos decirles.

Hay dos **razones fundamentales** por las cuales el directivo o mando actual tiene que desarrollar sus habilidades de comunicación interpersonal:

1. Los directivos dependen cada vez menos de sus propias habilidades técnicas y, progresivamente, confían más en sus colaboradores para que realicen el trabajo. La comunicación eficaz entre directivo y colaborador es el aspecto básico para que el primero pueda influir en los demás y que estos realicen el trabajo.
2. El papel del directivo está cambiando. Actualmente, los resultados no dependen tan solo del rendimiento, sino también de la satisfacción en el trabajo. La comunicación entre directivo y colaboradores es fundamental en la percepción que los colaboradores tienen de cómo se sienten en su trabajo. Y esta percepción incide directamente en la motivación y en los resultados.

### 6.1.2 La mejora de las habilidades de comunicación

Si queremos mejorar nuestras habilidades de comunicación, tendremos que empezar por cambiar algunos hábitos. Mostramos, a continuación, tres consejos o ideas en las que apoyarnos para conseguir esa mejora:



### 1. Pedir retroalimentación al interlocutor

La utilización de la retroalimentación es imprescindible para confirmar que nuestro mensaje ha sido perfectamente comprendido.

### 2. Adoptar una actitud adecuada. Respetar las necesidades de información de los demás

Mostrar una actitud (verbal y no verbal) positiva de atención hacia lo que nos dice nuestro interlocutor, una actitud de interés por lo que este “siente” y quiere transmitirnos y un comportamiento asertivo son fundamentales para una mejora significativa de los resultados de nuestras situaciones de comunicación.

En la empresa, toda aquella información que está ligada o relacionada con un objetivo, con un proyecto, con una actividad, debe ser compartida por todos los interesados.

Un directivo o mando no puede exigir a sus colaboradores que consigan los resultados previstos si, previamente, no ha puesto a su disposición toda la información necesaria para realizar correctamente el trabajo. Y esto es así porque el éxito de un objetivo, un proyecto, una actividad, lo determina la calidad, la rapidez y la riqueza con la que se transmite y se comparte la información.

Para comunicarse de una manera eficaz y poder compartir la información necesaria para el desarrollo del trabajo conviene:

- no dejar una pregunta sin respuesta rápida y precisa; informar en tiempo real a los interesados;
- dar toda la información objetiva y subjetiva necesaria a quien la pida y, también, a aquel que la pueda necesitar;
- informarse, para así poder informar a los colaboradores.

Por todo ello, parece evidente que:

- cada uno tiene derecho a la información necesaria para el desempeño de su trabajo;
- cada uno tiene la obligación de transmitir la información que los demás pueden necesitar.

### 3. Practicar la escucha activa

A las personas no nos llega con que nos escuchen, necesitamos “sentir” que nos están escuchando; para eso, debemos practicar la escucha activa: mirar de vez en cuando a nuestro interlocutor y asentir, es decir, demostrarle gestualmente que estamos escuchando y entendiendo lo que nos dice.



### 6.1.3 Trabajo en equipo

*"En mi vida no he aprendido nada de quien ha estado de acuerdo conmigo".*

Dudley Field Malone

Desde hace unos años existe una moda que ha intentado "mitificar" el trabajo en equipo; sin embargo, lo primero que debemos plantearnos es qué tareas seguiremos realizando individualmente y qué trabajos realizaremos en equipo. No olvidemos que en la mayoría de las empresas y de los puestos laborales, el trabajo individual supondrá el 70-80% del tiempo. Otra cuestión es la coordinación, que sí será necesaria entre los diversos trabajos individuales.

Lo que tenemos que plantearnos es: **¿Hasta qué punto es necesario y es positivo que las decisiones importantes se tomen en equipo?**

- Un equipo de trabajo tiene mayor perspectiva que un individuo para analizar de forma eficaz los rápidos cambios en el entorno.
- Trabajar en equipo supone la movilización absoluta de todos los recursos humanos disponibles.
- Un equipo de trabajo supone que todas las personas que lo componen asumen que tiene unos objetivos comunes que solo podrán alcanzar por medio del trabajo conjunto.
- Los equipos de trabajo tienen unos objetivos y una metodología de trabajo orientado hacia la resolución de problemas, el desarrollo de proyectos y la mejora de los procedimientos.
- En un equipo de trabajo cada miembro se hace responsable del total en la consecución de los objetivos.



162

Pero hay una serie de requisitos que se deben cumplir necesariamente para que los individuos estén dispuestos a trabajar en equipo:

- que el beneficio que se obtiene sea superior a la inversión que se realiza;
- que la suma de 1 + 1 sea siempre superior a dos;
- que las reglas de juego estén definidas;
- que las metas sean comunes;
- que no sintamos que nos lo imponen.

Por otra parte, el trabajo en equipo también tiene una serie de **ventajas**, entre las que podemos destacar las siguientes:

- **Facilita un mayor conocimiento e información.** Los problemas que requieren la utilización de conocimientos diversos darán siempre a los equipos una ventaja evidente sobre los individuos ya que todas las habilidades individuales se complementan y permiten suplir las carencias individuales.
- **Permite obtener un mayor número de enfoques a un problema.** Los individuos tienden a seguir siempre los mismos caminos rutinarios en su forma de pensar. Por ello, en muchas ocasiones encuentran obstáculos insalvables, porque tienden a persistir

en su enfoque y por tanto no buscan otra perspectiva que pueda solucionar el problema de manera más simple.

- **La participación en la resolución de problemas incrementa la aceptación de las decisiones.** Muchos problemas requieren del apoyo de los otros miembros del equipo para que sea más efectiva la resolución. Con ello, hay un mayor número de individuos que aceptan la solución planteada.
- **Facilita la comprensión de las decisiones.** La resolución individual de los problemas requiere, a menudo, una etapa adicional, la de transmitir de manera eficaz a todos los interesados la decisión tomada.

Asimismo, el trabajo en equipo presenta una serie de **desventajas**, entre las que podemos destacar las siguientes:

- **Valoración poco “trabajada” de las soluciones.** Cuando los equipos sin un verdadero director tratan de resolver problemas, proponen soluciones. Cada solución puede recibir comentarios críticos y comentarios de apoyo. La primera solución que recibe una valoración realmente positiva suele ser la solución final en alrededor del 85 por 100 de las ocasiones. Las soluciones de mayor calidad introducidas después tienen pocas posibilidades de ser tenidas en cuenta.
- **En la mayoría de los equipos sin liderazgo, suele surgir un individuo dominante intentando imponer su opinión.** Puede lograr su propósito a través de un mayor grado de participación, mayor capacidad de persuasión o debido a su tenaz persistencia. Independientemente de su capacidad de resolución de problemas, tiende a ejercer una mayor influencia sobre el resultado de la discusión.
- **Pueden cobrar una excesiva importancia las metas secundarias: ganar la polémica.** La aparición de varias alternativas hace que surjan preferencias y que los individuos tomen partido apoyando una u otra solución. Así, la meta de alcanzar la mejor resolución posible se va diluyendo y es sustituida por la de imponer una determinada decisión, con lo que puede disminuir la calidad de la solución adoptada.



## 6.2 Direcciones de personas

*“Conocer, comprender y guiar a sus colaboradores es deber de todo líder”.*

Los factores, tanto positivos como negativos, que dependen de la destreza del **líder del equipo de trabajo** son los siguientes:

- **El desacuerdo**

El hecho de que una discusión ocasione desavenencias puede servir para crear sentimientos hostiles o para conducir hacia la resolución del conflicto, y de ahí a una solución innovadora.

- **Intereses conflictivos frente a intereses mutuos**

Antes de intentar llegar a un acuerdo sobre una solución, debe haber un acuerdo sobre la naturaleza del problema, sobre la meta y sobre los obstáculos que impiden alcanzarla. Esto facilitará el trabajo en equipo y reducirá los márgenes de conflictividad.

- **Adopción de riesgos**

Los equipos están más dispuestos que los individuos a adoptar decisiones que implican riesgos. Correr riesgos es siempre un factor que implica aceptación del cambio, y este puede generar una ganancia o una pérdida, según el caso.

- **Aspectos positivos del trabajo en equipo que debe potenciar el líder**

Un equipo tiene más información que los individuos por separado. Por otro lado, dado que los integrantes del equipo tendrán enfoques diferentes sobre un problema, lo más probable es que se presionen mutuamente, obligándose a reflexionar fuera de las rutinas de pensamiento habituales en cada caso.

- **Posibles aspectos negativos que debe tener en cuenta el líder**

- La presión para llegar a un acuerdo común puede silenciar las opiniones de la minoría. Esto reduce el flujo de información y quizá conduzca a la adopción de una mala decisión.
- Ciertos individuos pueden manipular al equipo entero.
- Cuando los miembros del equipo tienen posturas diferentes, las discusiones pueden degenerar en polémica “gana/pierde”.
- En esos casos, el objetivo final, que debería ser resolver un problema, queda subordinada a los deseos de los individuos de que gane la opción que ellos defienden.

- **La eficiencia del equipo**

El trabajo eficiente y productivo resultará de un estilo de dirección basado en el trato individualizado de las personas, tanto en las relaciones interpersonales como en el seno del equipo.



## 6.3 El arte del liderazgo

*“Una orden no tiene valor si no se vigila su cumplimiento”.*

**Liderar es un arte** y, por lo tanto, para ejercerlo no basta con el instinto que, más o menos acentuado, podamos poseer; hay que desarrollarlo, conociendo y practicando los principios sancionados por la experiencia y los avances de las ciencias humanísticas (**el líder se hace**).

ACERCA DE LIDERAR	
LIDERAR NO ES...	LIDERAR ES...
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Doblegar voluntades</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Formar:</b> lograr el desarrollo de toda la perfección que la naturaleza humana lleva consigo.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hacer una <b>media de las intenciones</b> de los colaboradores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Instruir:</b> enseñar las nociones técnicas precisas y dirigir los ejercicios prácticos, para proporcionar a los colaboradores los conocimientos específicos que precisan para cumplir sus misiones.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Simplemente, <b>dar órdenes</b>, aunque se den con mucha energía y con <b>ademanos autoritarios</b>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Conducir:</b> guiar y dirigir a los colaboradores de forma que, perfeccionando la educación e instrucción en el ámbito colectivo, desarrollen la comprensión y cooperación.</li> </ul>

ASPECTOS DEL LIDERAZGO	
JEFE IDEAL	JEFE AUTORITARIO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Guía a su gente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instiga y avasalla a su gente.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtiene obediencia voluntaria.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consigue obediencia mediante la imposición de su autoridad.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inspira confianza y despierta entusiasmo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inspira temor o inquietud.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dice “nosotros”.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dice “yo”.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Llega antes de la hora señalada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dice: “preséntese a tiempo”.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Señala la infracción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Señala la pena por la infracción.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enseña cómo hacer.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Sabe” cómo se hace.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hace que su gente encuentre interesante su trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hace penoso el trabajo.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dice “vamos”.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dice “vaya usted”.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Piensa en la gente y en el objetivo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le preocupa solo el objetivo.</li> </ul>



**CONQUISTA DE VOLUNTADES**

VD. PUEDE COMPRAR...	VD.NO PUEDE COMPRAR...
• El tiempo de una persona.	• Entusiasmo.
• Su presencia física en un lugar.	• Lealtad.
• Su actividad muscular.	• Entrega de corazón, de espíritu.
	• Iniciativa.
	• <b>Estas virtudes tiene usted que CONQUISTARLAS.</b>

**CUALIDADES DE UN LÍDER**

- **Conoce perfectamente su trabajo** y domina todos los que supervisa.
- Usa más su **habilidad para dirigir** que su autoridad para mandar.
- Explica no solamente "cómo" deben ser hechas las cosas, sino también "para qué", cuando las circunstancias lo aconsejen.
- Da órdenes e **instrucciones claras** y se cerciora de que han sido comprendidas.
- **No repite sus órdenes por sistema**, lo que revela falta de seguridad.
- **Aprecia y reconoce** el esfuerzo y la superación en el trabajo.
- Conoce las **actividades** y el **rendimiento** de cada uno de sus colaboradores y los juzga honestamente.
- **No grita.** Las voces altas y los alardes de autoridad indican el miedo que tiene a ser desobedecido.
- Cuando reprende, corrige la falta respetando a la persona.
- Demuestra un **interés personal por cada uno**, es leal con todos, tanto con los colaboradores como con los superiores. Asume las responsabilidades.
- **No culpa a otros.** Está dispuesto siempre a acudir a sus superiores para defender a sus colaboradores cuando fuera necesario.
- **Cumple sus promesas** lo antes posible y no promete lo que no puede dar.
- **No tiene prejuicios** y está siempre predisposto a oír las explicaciones de otros, procurando comprender sus puntos de vista.

CONOZCA A SUS COLABORADORES	
¿QUÉ CONOCE USTED DE CADA COLABORADOR?	DIGA, DE ENTRE SUS COLABORADORES, QUIÉN ES...
• Nombre completo.	• El más instruido, el más in-teligente...
• Apodo por el que cariñosamente se le trata, si lo tiene.	• El que tiene más deseos de superación, el que tiene mejores posibilidades de ser recompensado...
• Edad.	• El más entusiasta, el que más coopera...
• Lugar de nacimiento.	• El más alegre, el más querido por los demás....
• Estado civil.	• El que trabaja con más rapidez....
• Número de hijos y datos sobre ellos.	• El de más confianza...
• Tiempo de servicio.	• El de mayor edad, el que lleva más tiempo en la empresa...
• Aficiones e intereses.	• El que conoce mejor las responsabilidades y obligaciones de su cargo...

APRENDA...
• A conocer el carácter de sus colaboradores.
• A distinguir entre el fuerte y el débil.
• A conocer la persona que responde a la razón, a la fuerza y al afecto.



*“Siempre que una orden pueda ser malinterpretada, puede estar seguro de que será malinterpretada”.*

RESUMEN DE PRINCIPIOS DE LIDERAZGO	
Manténgase constante y sinceramente <b>interesado</b> por lograr el <b>bienestar</b> de sus <b>colaboradores</b> . Esto, en muchos casos, evita la necesidad futura de tomar medidas disciplinarias.	Cuando la <b>indisciplina invade un departamento</b> y afecta a un gran sector, el remedio no está en la acción disciplinaria; <b>algo no marcha bien</b> en dicho departamento, <b>corrija los errores</b> .
Trate de conocer siempre <b>qué piensa el colaborador</b> . Esto ayuda a conocer y comprender el por qué de sus actos.	<b>No reprenda en presencia de otros</b> , excepto cuando la falta haya sido pública. <b>Nunca reprenda</b> a nadie si usted está <b>irritado</b> . Podría excederse en sus palabras.
<b>Después</b> de reprender a alguien, mantenga su <b>conducta habitual</b> hacia el colaborador.	Recuerde que el <b>ejemplo</b> y la <b>buena voluntad</b> , tienen gran influencia en el mantenimiento de la disciplina.

## EL PERFIL IDEAL DEL LÍDER

Un perfil ideal del directivo o mando capaz de comportarse como un verdadero líder podría ser el siguiente:

### 1. Que se comprometa con los objetivos

- Que tenga una visión clara de los objetivos y metas que hay que conseguir y que sepa transmitir con toda claridad esa visión a sus colaboradores.
- Que una esfuerzos y simplifique las actuaciones.

### 2. Que planifique su trabajo y el de sus colaboradores

- Que organice su propio trabajo y sepa lo que tiene que hacer.
- Que, honestamente, calcule los costes y los plazos y que reparta el trabajo de forma equitativa.
- Que sea capaz de diseñar y preparar los planes de acción más adecuados para alcanzar los objetivos y resultados prefijados.
- Que sea capaz de coordinar a su equipo y que marque las directrices, dejando, para su realización concreta, autonomía a las personas.

### 3. Que colabore activamente con otros departamentos y compañeros

- Que respete a sus compañeros y que valore su profesionalidad y su implicación.
- Que no juzgue precipitadamente el valor del trabajo de los demás sin conocer a fondo sus dificultades.

### 4. Que se comunique con transparencia y claridad

- Que explique el por qué de las cosas y que trate a sus colaboradores de igual a igual.
- Que sepa escuchar, que agilice las respuestas y que logre transmitir toda aquella información necesaria para la correcta realización del trabajo.

### 5. Que motive a sus colaboradores

- Que trate a sus colaboradores como sus iguales y que los respete.
- Que consiga crear un adecuado ambiente de trabajo.
- Que conozca a sus colaboradores y que trate de satisfacer sus necesidades.
- Que trate de hacer confluir los intereses individuales y los de la organización.
- Que valore tanto el trabajo realizado como los resultados obtenidos por su equipo.

### 6. Que fomente el desarrollo de su equipo

- Que aproveche cada ocasión para convertirla en una situación de formación para su equipo.
- Que detecte las necesidades/carencias formativas de sus colaboradores y planifique su desarrollo.
- Que él mismo esté formado y que se preocupe por formar a su equipo.
- Que sirva de ejemplo y que sepa medir las mejoras.



### **7. Que delegue en sus colaboradores y sepa hacer que estos se responsabilicen**

- Que dedique su tiempo a lo que realmente debe hacer, es decir, que se dedique a “dirigir” más que a “hacer”.
- Que conceda autonomía a sus colaboradores y que fomente su iniciativa.
- Que les otorgue responsabilidad y el “poder” necesario para “poder hacer”.
- Que permita tomar decisiones, aunque esto pueda suponer un riesgo.

### **8. Que facilite el trabajo de sus colaboradores, solucione problemas y tome decisiones**

- Que predique constantemente con su ejemplo.
- Que transmita optimismo a sus colaboradores.
- Que haga fácil ante sus colaboradores lo que, aparentemente, es difícil.
- Que elimine los obstáculos que puedan impedir a sus colaboradores realizar su trabajo.
- Que sepa analizar los problemas y dar respuestas y que sepa hacer aprender de los errores.

### **9. Que evalúe y controle los resultados del trabajo**

- Que controle resultados y la manera de alcanzarlos.
- Que establezca métodos de análisis de lo que está ocurriendo.
- Que sea exigente consigo mismo y con los demás y que sea capaz de reprender a sus colaboradores, cuando sea preciso, de manera justa, basándose en hechos y actuaciones fijadas de antemano.
- Que conozca y comunique los resultados a su equipo y a sus superiores.



## 6.4 Motivación

La **motivación** es el grado en el que una persona desea comprometerse a comportarse de una manera determinada. **Motivar** es la función de gestión que consiste en **facilitar** la **satisfacción** de las **necesidades** de los miembros del equipo.

La motivación de las personas parte de querer cubrir una serie de necesidades y, paradójicamente, una vez que tenemos cubiertas esas necesidades, estas dejan de motivarnos; lo que nos impulsa a partir de ese momento es alcanzar otras cosas (otro tipo de necesidades), razón por la cual las personas siempre queremos más y, en muchas ocasiones, no nos conformamos con lo que tenemos.

Los diferentes **tipos de necesidades** se resumen en el siguiente modelo creado por Maslow:



En los seminarios que imparto a directivos de pequeñas y medianas empresas, siempre les hago la misma reflexión cuando hablamos del tema de la motivación de las personas: si la gran mayoría de las personas que comienzan en un nuevo trabajo están ilusionadas y motivadas, ¿por qué al cabo de un año tenemos en nuestra empresa tantas personas desmotivadas?, ¿qué estamos haciendo mal?, ¿qué estamos dejando de hacer?

Para esa minoría de personas que, desde el primer día de trabajo, ya están desmotivadas, tenemos una solución muy fácil: revisar nuestro sistema de selección de personal (de lo que trataremos más adelante, en este mismo capítulo).

Si quiere mejorar la **motivación de su personal**, pruebe a poner en marcha el siguiente decálogo. En poco tiempo comprobará que los resultados son más espectaculares de lo que nunca habría imaginado.



### DECÁLOGO PARA CREAR UN AMBIENTE MOTIVADOR

- Mostrar reconocimiento, estímulo y aprobación.
- Fomentar una competencia sana.
- Ser accesible a la gente.
- Establecer objetivos amplios, pero claros y bien definidos.
- Tener en cuenta los motivos internos de los compañeros.
- Dar oportunidades de colaborar y hacer cosas juntos.
- Favorecer que la comunicación fluya eficazmente.
- Escuchar a los demás.
- Gestionar los conflictos.
- Planificar el trabajo.

### CUESTIONARIO

A continuación le presentamos un cuestionario para que valore del 1 al 5 (siendo el 1 la puntuación más baja) la situación de su empresa. Añada, por favor, una explicación para cada una de las valoraciones.





AUTOEVALUACIÓN	1	2	3	4	5
1. La comunicación interpersonal funciona bien, lo que favorece el trabajo en equipo.	<input type="checkbox"/>				
2. Los medios y modos de comunicación son los apropiados.	<input type="checkbox"/>				
3. Normalmente los conflictos son resueltos o tratados.	<input type="checkbox"/>				
4. Existe coordinación entre todo el personal para el buen funcionamiento del equipo de trabajo.	<input type="checkbox"/>				
5. Están bien definidas las funciones y responsabilidades de cada persona.	<input type="checkbox"/>				
6. El estilo de dirección es valorado positivamente por todo el personal.	<input type="checkbox"/>				
7. El trabajo está bien planificado por parte de los responsables.	<input type="checkbox"/>				
8. Existe un buen ambiente de trabajo.	<input type="checkbox"/>				
9. El nivel medio de motivación es aceptable.	<input type="checkbox"/>				
10. Se valora de forma periódica el nivel de motivación del personal y se realizan acciones para mejorarlo.	<input type="checkbox"/>				

## 6.5 Planificación y gestión de los recursos humanos

### 6.5.1 Planificación del cuadro de personal: cuantitativa y cualitativa

¿Qué es planificar? **Planificar** es trazar de antemano el camino a seguir, con el fin de anticiparse al futuro y no dejarse dominar por él.

La finalidad de la planificación de los recursos humanos es disponer del número necesario de **personas aptas**, en los **puestos adecuados**, en el **momento oportuno**. Debe garantizar que la organización disponga en todo momento del número adecuado de empleados con las competencias (conocimientos, experiencias, habilidades), las actitudes y la motivación adecuadas.

La planificación de personal es un proceso clave en la gestión de los recursos humanos de la empresa. Resulta útil para identificar necesidades y planificar el recorrido de los trabajadores. La planificación del cuadro de personal sirve para:

- **Detectar puestos clave dentro de la empresa.**

Clarificar qué sustitutos tenemos para estos puestos, lo que nos ayuda a tener personal formado en caso de salida de la organización del ocupante actual del puesto (despido, salida voluntaria, baja temporal, etc.) o planificar la búsqueda de candidatos externos, en caso de no tener personas adecuadas para el puesto.

- **Fijar la proyección** de cada persona:

- sin previsión de cambio (mantener en el puesto actual),
- despedir,
- cambiar de puesto, promocionar,
- jubilar.

- **Planificar las necesidades** de personal durante el año: personal temporal necesario y procesos de selección que habrá que realizar.

- **Optimizar las competencias** de la organización, planeando el desarrollo de sus “activos humanos”.

- **Facilitar la motivación** de los empleados, dando a conocer las expectativas de futuro.

Lo primero que tendremos que hacer para **planificar el cuadro de personal** es describir todos los puestos de trabajo (se explicará con más detalle en próximos apartados). Además del puesto de trabajo, también necesitamos conocer el perfil más adecuado para ocupar ese puesto.

**Se trata de identificar las necesidades futuras de la organización** y compararlas con la plantilla actual, teniendo en cuenta sus posibilidades de adaptación. Es necesario, por lo tanto, analizar datos como edad, antigüedad, nivel de formación, experiencia y potencial. A esta “radiografía” del personal hemos de restarle las bajas previsibles, es decir, jubilaciones futuras más estimaciones de rotación, y añadirle las proyecciones de reincorporaciones, promoción y movilidad. Esta perspectiva de cómo será la plantilla a medio plazo, contrastada con los planes



de ampliación o reducción de servicios, cambios en las formas de prestación, introducción de tecnologías, reestructuración de departamentos, etc., nos permitirá prever la aparición de **superávits** y **déficits** de ciertos profesionales en nuestra plantilla.

La planificación a medio o largo plazo, a pesar de sus limitaciones y dificultades, permite la puesta en marcha de planes de reducción, reconversión o ampliación de personal que tendrán mayores posibilidades de éxito, pues dispondremos de más tiempo para su desarrollo. A un plazo más corto, también puede ser útil contar con estimaciones de maternidad, larga enfermedad, permisos largos, etc., para poder programar su sustitución por empleados de plantilla y restringir a casos excepcionales la contratación temporal externa.

No olvidemos que el **proceso de planificación** de los recursos humanos:

- No es independiente: deriva de las estrategias de la organización.
- Es dinámico, sometido a revisiones y adaptaciones continuadas.

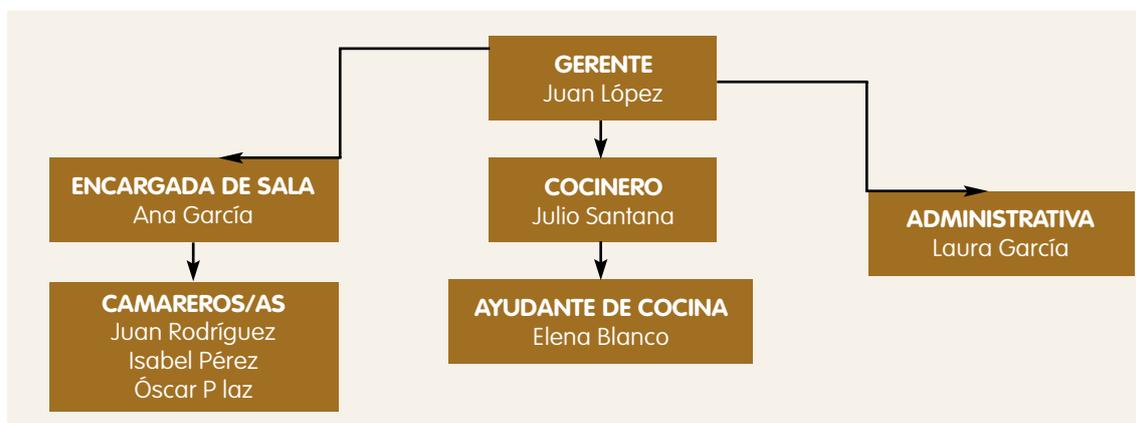
### 6.5.2 Organigrama

El organigrama representa el esquema formal de relaciones, comunicaciones y líneas de decisión de un conjunto integrado por personas que se encamina a la consecución de los planes estratégicos y los distintos objetivos empresariales.

Debemos disponer por escrito del organigrama de nuestra empresa. En él incluiremos los nombres de los puestos de trabajo, sus relaciones jerárquicas y, si lo deseamos, los nombres de las personas ocupantes de dichos puestos. A modo de ejemplo, el organigrama de una pequeña empresa dedicada a la actividad de hostelería podría ser el que figura al final de este punto (ver más abajo).

Es de gran importancia que el organigrama sea claro, esté disponible por escrito y sea conocido por todos los integrantes de la empresa, ya que de ese modo se evitarán dudas sobre a quién debemos comunicarle las cosas, quién es el jefe de cada cual y cuestiones similares que, por absurdas que parezcan, se producen día a día en muchas empresas.

También es importante que tengamos claro el organigrama en una empresa muy pequeña, para prever su posible crecimiento futuro.



### 6.5.3 Planes de formación y desarrollo

*“Las mentes son como los paracaídas: solo funcionan si están abiertas al aprendizaje”.*

James Dewar

Cuando hablamos de necesidades de formación nos referimos a la diferencia de conocimientos y, en general, de cualificación entre el perfil profesional requerido y el perfil profesional real.

- Se entiende por **perfil profesional requerido** el conjunto de saberes, técnicas y actitudes que un profesional o un colectivo debe demostrar en su puesto de trabajo.
- Se entiende por **perfil profesional real** el conjunto de saberes, técnicas y actitudes que un profesional o un colectivo está demostrando en su puesto de trabajo.

A continuación reproducimos un breve cuestionario que nos puede facilitar la **recogida de información para el análisis de las necesidades formativas**:

#### CUESTIONARIO PARA EL ANÁLISIS DE NECESIDADES FORMATIVAS

Ejemplo de cuestionario para el análisis de necesidades formativas. (Tomado del Documento sobre formación continua de los trabajadores).



## CUESTIONARIO

Esta empresa, con el fin de iniciar un nuevo plan de formación para el próximo año, necesita recopilar la opinión de sus trabajadores sobre los problemas (cuando se produzcan) en el puesto de trabajo. Por ello, solicitamos su colaboración.

(Por favor, no olvide entregar este cuestionario a su jefe inmediato).

### 1. Datos generales del puesto

- Denominación:
- Departamento y/o sección:
- Categoría profesional:
- Jefe inmediato:
- Formación que la empresa exigió al seleccionarle para el puesto:
- Experiencia que la empresa exigió para seleccionar al ocupante:

### 2. Identifique las principales tareas que desempeña:

### 3. Tecnologías que maneja:

### 4. Útiles/herramientas que maneja:

### 5. Formación recibida en el último año en relación con su puesto:

### 6. ¿Encuentra usted deficiencias/carencias en la ejecución de sus tareas?

- SI                       NO

En caso afirmativo, ¿con qué se relacionan tales carencias?

- Manejo de las terminales de los ordenadores.
- Cumplimentación de los distintos documentos.
- Trato con los clientes.
- Organización del equipo de trabajo.
- Otras causas (señale cuáles).

### 7. Respecto a las deficiencias que usted ha anotado en la pregunta anterior, ¿considera que son debidas a falta de formación? Por favor, razone su respuesta.

- SI                       NO

### 8. ¿Podría usted indicarnos algún curso que precise para mejorar la eficiencia en el trabajo?

### 9. Observaciones y sugerencias.

Firma:

Fecha



Las **características más destacables de un plan de formación** son las siguientes:

- considerar la formación como una inversión y no como un gasto;
- planificar y programar a corto, medio y largo plazo;
- conseguir una clara adecuación a las necesidades reales de la empresa;
- ligar la formación al desarrollo futuro de los puestos de trabajo;
- conseguir que la formación tienda a la resolución de problemas;
- buscar que el plan esté compuesto por todo tipo de modalidades de formación, no solo el "asistir a cursos";
- organizar una evaluación continuada y sistemática de los resultados y costes de la formación.

Cuando hablamos de formación y desarrollo de personas, debemos:

- Analizar sus necesidades, actitudes, motivación, experiencias y formación.
- Fijar objetivos.
- Estructurar y organizar contenidos.
- Seleccionar estrategias educativas idóneas y los recursos didácticos adecuados.
- Analizar los medios de los que se dispone: técnicas, equipos, presupuesto, tiempo disponible, materiales...
- Evaluar.

A la hora de pensar en la formación del personal de nuestra empresa, no debemos olvidarnos de algunas frases que por muchos años que tengan, siguen siendo grandes verdades:

*"No puedo enseñar a nadie nada; sólo puedo hacerlo pensar".*

Sócrates

*"No puedes enseñar a un ser humano nada; sólo puedes ayudarlo a descubrirlo por sí mismo".*

Galileo Galilei

*"Nunca les he enseñado nada a mis alumnos; sólo les he suministrado las condiciones para que puedan aprender".*

Albert Einstein

*"Si la única herramienta que tienes es un martillo, tenderás a ver todos los problemas como un clavo".*

Abraham Maslow



Y lo que nunca debemos olvidar:

- Una persona, para formarse, tiene que sentir previamente esa necesidad.
- Los adultos somos personas muy peculiares, ya que solo aprendemos si queremos.

### CUESTIONARIO

A continuación le presentamos un cuestionario para que valore del 1 al 5 (siendo el 1 la puntuación más baja) la situación de su empresa. Añada, por favor, una explicación para cada una de las valoraciones.

AUTOEVALUACIÓN	1	2	3	4	5
1. Se planifican las plantillas, al me-nos, una vez al año.	<input type="checkbox"/>				
2. Se prevén las necesidades futuras de personal.	<input type="checkbox"/>				
3. Se dispone siempre de los recursos humanos necesarios y en el mo-mento adecuado.	<input type="checkbox"/>				
4. La planificación de los recursos humanos está alineada con la estrategia de la empre-sa.	<input type="checkbox"/>				
5. Existe un organigrama escrito de la empre-sa y conocido por todo el personal.	<input type="checkbox"/>				
6. Las relaciones jerárquicas están claras y son conocidas por todo el personal.	<input type="checkbox"/>				
7. Se analizan las necesidades de formación de todo el personal de la empresa.	<input type="checkbox"/>				
8. Se desarrollan planes de formación indivi-duales y/o colectivos, para mejorar el desem-peño del trabajo actual y futuro.	<input type="checkbox"/>				
9. Se mejoran continuamente las com-peten-cias y habilidades de las per-sonas.	<input type="checkbox"/>				
10 Debido a la formación recibida por el per-sonal, conseguimos mejorar los resultados de la empresa.	<input type="checkbox"/>				



## 6.6 Selección del personal

Un error muy habitual, cuando nos enfrentamos a la necesidad de seleccionar nuevo personal para nuestra empresa, es buscar al candidato que más se parezca a nosotros. En este capítulo, realizaremos un análisis de cuáles son los pasos que integran el **proceso de selección**, haciendo especial hincapié en la principal herramienta que nos permite evaluar la adecuación de una persona a nuestras necesidades de personal: la **entrevista de selección**.

Como primera medida antes de iniciar un proceso de selección, debemos saber cuál es la **estrategia de nuestra empresa** a corto, medio y largo plazo.

Como en cualquier otra área de gestión, la eficacia de nuestro trabajo vendrá determinada por la capacidad que tengamos de planificar nuestras necesidades futuras conjuntamente con las demás áreas funcionales de la organización, con el fin de definir una única estrategia de empresa coherente.

Cuanto mejor esté definida la estrategia de la empresa, mejor podremos diseñar una **política de recursos** humanos y, consecuentemente, en materia de selección, mayores serán nuestras garantías de incorporar a la persona adecuada para desempeñar un puesto de trabajo en nuestra empresa. Por tanto, es necesario tener claro de dónde surgen nuestras necesidades de personal y cuestionarse si dichas necesidades son **coherentes con la estrategia general de la empresa**.

Una vez que hemos definido el por qué de nuestra necesidad de personal, tenemos que distinguir dos conceptos que nos van a facilitar el siguiente paso en el proceso.

En primer lugar, debemos tener claro que nuestra necesidad de personal no hace referencia a una persona, sino a un **puesto de trabajo**. Definir el candidato que necesitamos antes que el puesto es un error que nos puede llevar a tomar una decisión equivocada, puesto que estamos presuponiendo funciones del puesto que aún no conocemos.

Por tanto, es primordial realizar primero una **descripción del puesto** y después tratar de definir al candidato que mejor se adapte al trabajo a través de un **perfil de candidato**.

### 6.6.1 Análisis de necesidades y proceso de selección

Las organizaciones necesitan renovarse (introducir nuevas personas en la organización), cubrir bajas (sustituir a personas que van causando baja en la empresa por motivos de edad o por "abandono" de la organización) y, a veces, necesitan también crear nuevos puestos, bien por aumento, cambio o evolución de la actividad/productividad.





En definitiva, y en todos los casos mencionados, la consecuencia es que se hace absolutamente necesario incorporar personas a la organización, para que esta pueda optimizar su propia actividad y/o desarrollo.

Sabemos que las personas abandonan, con mucha más frecuencia que hace unos años, las organizaciones en las que desarrollan su actividad. Por otra parte, sabemos que los resultados de nuestra empresa dependen, en gran medida de las personas de las que dispongamos.



Una vez que detectamos la necesidad de incorporar personas, y que somos conscientes de la relevancia de nuestra decisión (debido a las consecuencias de una inadecuada o mala incorporación), intentaremos ir describiendo el **proceso de selección de personal** que nos llevará, cuando menos, a intentar solventarlo.

En definitiva, mediante el **proceso de selección**, buscamos simplemente determinar, en la medida de lo posible, el comportamiento futuro de la persona que vamos a incorporar.

En todo **proceso de selección** lo que se busca es:

- **augmentar** las predicciones correctas al máximo y
- **minimizar** los errores.

Pero un **proceso de selección** también tiene otros objetivos que no podemos olvidar, ya que es una forma que tiene la compañía de "dar imagen". A todos nosotros nos han contado alguna vez: "Fui a una entrevista y me dijeron que me llamarían la siguiente semana y ya pasaron cuatro años". Muchas empresas acaban dando una mala imagen en los procesos de selección, algo que tenemos que impedir que nos suceda a nosotros. Muchas veces es tan fácil como realizar una llamada telefónica, enviar un correo electrónico o enviar una carta a cada candidato que hayamos entrevistado.

## 6.6.2 Fases del proceso de selección

Las fases que podemos señalar como estándar, son:



### a) DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

La descripción del puesto de trabajo supone el primer paso dentro del proceso de selección. En este sentido, es de vital importancia tener claro qué aspectos debemos evaluar, puesto que de ello depende en gran medida el éxito de la selección. Básicamente, debemos distinguir dos áreas de análisis que hay que tener en cuenta:

- El análisis de tareas
- El equipo de trabajo

A través del **análisis de tareas**, recogeremos información referente a las funciones que componen el puesto de trabajo, partiendo de aquellas más generales hasta llegar a las más elementales.

Tanto en lo que se refiere a las tareas como a las funciones, es necesario evaluar su frecuencia, las exigencias de trabajo en equipo, el nivel de cualificación necesario para su desempeño y la importancia de la tarea en comparación con el conjunto de funciones que integran el puesto.



Por tanto, es necesario también recoger información acerca del **equipo de trabajo** con el que va a colaborar la persona seleccionada. En este sentido, debemos realizar una distinción entre quienes van a ser sus superiores, compañeros y colaboradores, si los hubiera.

De cada una de las personas que integran las categorías anteriores, realizaremos un breve análisis de sus funciones principales, edad, cargo y observaciones referentes a aquellos elementos que nos ayuden a localizar a un candidato que se relacione, personalmente, de forma positiva con el resto de trabajadores.

En definitiva, en la **descripción del puesto** debemos integrar los siguientes elementos:

- **La denominación del puesto.** Permite darle una entidad y situarlo dentro del esquema organizativo de la empresa, con el objeto de que el candidato se localice en la estructura de la organización.
- **Las funciones del puesto.** La descripción de las funciones y las responsabilidades nos indicará la importancia del puesto y muchos de los requisitos necesarios para cubrirlo.
- **Las relaciones del puesto.** Se trata de especificar con qué tipo de personas o puestos se tendrá que relacionar, ya sean con personas de dentro de la empresa (superiores, colaboradores), como de fuera (clientes, proveedores, etc.).
- **El horario de trabajo.** Debemos definir qué horario de trabajo es el más adecuado para desempeñar las funciones del puesto.
- **El lugar físico de trabajo.** Trataremos de definir un lugar físico de trabajo en el que el candidato pueda desempeñar sus funciones de la mejor forma posible. Definiremos además las necesidades básicas de material, con el objeto de ponerlo a disposición del candidato tan pronto se incorpore.
- **Las prestaciones económicas.** Una vez determinadas las funciones y tareas del puesto, tendremos criterios objetivos para valorar el puesto y establecer los niveles retributivos correspondientes.
- **Las prestaciones sociales.** De igual forma y en función de la naturaleza del puesto, podremos definir compensaciones extra salariales acordes con la categoría del candidato que estamos seleccionando y la relevancia de sus funciones.

Con toda la información obtenida anteriormente, estaremos ya en condiciones de definir a la persona que mejor se adapte al puesto en cuestión, a través del perfil del candidato.

## b) PERFIL DEL CANDIDATO

Mediante el perfil del candidato, trataremos de plasmar los requisitos que una persona debe reunir para desempeñar de forma óptima las tareas y funciones que hemos definido en la descripción del puesto.

El análisis del perfil debe ser paralelo al de la descripción del puesto. De esta manera, el análisis de tareas nos servirá para determinar el perfil profesional de la persona que vamos a seleccionar, así como las competencias de personalidad necesarias. De igual forma la información obtenida del equipo de trabajo nos servirá para establecer el perfil personal del candidato para



buscar a alguien que se integre de la mejor forma posible en el grupo de personas con el que va a trabajar.

Las características que debemos considerar en el perfil del candidato son: formación académica, experiencia profesional, habilidades personales (para trabajar en equipo, habilidades de comunicación, etc.), idiomas, informática, conocimiento del sector, etc.

También debemos tener en consideración otros aspectos que hacen referencia a la incorporación del candidato a la empresa.

- Por una parte, es necesario fijar unos **objetivos a corto, medio y largo plazo** que nos sirvan como indicadores para evaluar la adecuación del candidato al puesto. Esto nos permitirá además darle una dimensión temporal al puesto en el caso de que este sea de nueva creación.
- Paralelamente, debemos diseñar un **plan de carrera**, como proyección del candidato a futuros puestos en la organización, si es que llega el caso.
- Por otra parte, conviene definir un **plan de acogida** que permita al candidato recién incorporado conocer la empresa para la que empieza a trabajar, su organización, clientes, productos etc., así como las personas de los diferentes servicios con los que se va a relacionar con mayor frecuencia.

En resumen, para el perfil del candidato deberemos tener en cuenta, al menos, los siguientes aspectos:

- Edad
- Carnet de conducir/coche propio
- Disponibilidad para viajar
- Capacidad de trabajo en equipo
- Habilidades de comunicación
- Orientación y trato al cliente
- Formación académica
- Idiomas
- Informática
- Experiencia profesional



### C) EL RECLUTAMIENTO

Una vez que tenemos claro qué puesto necesitamos y qué condiciones deben reunir los candidatos, es necesario que nos planteemos quién se va a encargar de llevar a cabo el proceso de selección: bien el responsable de Recursos Humanos (o el gerente) de la empresa, bien una consultora externa.

Para ayudarnos a decidir entre una u otra opción, debemos reflexionar acerca de la relevancia del puesto, el tiempo del que disponemos para llevar a cabo el proceso de selección y el coste que estamos dispuestos a asumir.

Sirva como base de análisis el cuadro que aparece a continuación:

	VENTAJAS	INCONVENIENTES
RESPONSABLE DE RR. HH.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conoce mejor las relaciones personales dentro de la empresa</li> <li>• Puede definir mejor el puesto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menor base de datos.</li> <li>• Mayor necesidad de tiempo.</li> <li>• Más presiones y recomendaciones.</li> </ul>
CONSULTORA EXTERNA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posee una amplia base de datos actualizada.</li> <li>• Tiene experiencia</li> <li>• Posee una mayor fuente de contactos.</li> <li>• Supone un ahorro de tiempo.</li> <li>• Permite mantener la independencia ante las presiones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor coste.</li> <li>• Mayor desconocimiento del ambiente laboral que rodea al puesto.</li> </ul>

Si finalmente la empresa decide asumir la selección del candidato, es necesario determinar cuáles son las opciones que tiene para localizar candidatos aptos. Entre ellas podemos definir las siguientes **fuentes de reclutamiento**:

- Los contactos personales
- La propia base de datos
- El anuncio
- Los centros de formación
- Las empresas de trabajo temporal
- La propia competencia

Analicemos brevemente cada una de estas opciones:

- **Los contactos personales**

Tradicionalmente, son la principal fuente de reclutamiento con el que cuentan las empresas a la hora de localizar candidatos. La ventaja fundamental estriba en el conocimiento mutuo entre los interlocutores; la elección del candidato, en este caso, depende de las referencias que se dan acerca de su validez. No obstante, esta puede ser puesta en duda debido a que existe una carga de subjetividad que puede distorsionar la adecuación real del candidato al puesto.

- **La propia base de datos**

Hoy en día no es raro localizar candidatos en los currículos y cartas que estos envían directamente a la empresa. No obstante, las bases de datos suelen ser útiles en el caso de empresas grandes, ya que son las que mayor demandas de empleo reciben.

Por otro lado, la información no suele estar actualizada, ya que la mayor parte de las empresas no están preocupadas en la puesta al día de los currículos de los candidatos.



- **El anuncio**

Suele ser una forma de reclutamiento efectiva en la medida que se haga uso de prensa de gran tirada y si se aprovecha las posibilidades que ofrecen los periódicos los domingos.

El anuncio también puede incorporarse en portales de Internet especializados en búsqueda de empleo, tales como Infojobs.net, laboris.net, trabajar.com, etc.

De utilizar esta opción en cualquiera de sus modalidades, conviene definir claramente en el anuncio aquellos aspectos que son determinantes para la incorporación al puesto, con el fin de recibir solamente candidaturas válidas.

- **Los centros de formación**

Son otra posible fuente de candidatos, en la medida que se busquen personas jóvenes (universidades, escuelas de negocios, centros especializados, institutos de formación profesional, etc.)

- **Las Empresas de Trabajo Temporal (ETT)**

Son una variedad de contratación que permite a la empresa subcontratar el proceso de selección (la decisión final seguirá siendo de la propia empresa) y tener a prueba al candidato durante un tiempo, con menor compromiso que otras formas de contratación.

- **La propia competencia**

Esta forma de reclutamiento permite una gran fiabilidad en lo que respecta al perfil profesional del candidato, ya que se trata de localizar en una empresa de la competencia la persona que desempeñe el puesto que nosotros necesitamos.

Debemos de tener en cuenta, a la hora de elegir esta opción, nuestras relaciones con la competencia y cómo queremos que estas continúen en el futuro.

### **Los primeros filtros**

Una vez que hemos cerrado la recepción de currículos, nos veremos obligados a rechazar candidatos atendiendo, en primer lugar, a los criterios que hemos definido como determinantes para el puesto.

En esta primera selección, conviene **discriminar solamente los candidatos que no se ajusten al perfil profesional del puesto**, agrupándolos en tres bloques según el grado de adecuación: No apto/Apto con reservas/Apto. Llegados a este punto, podemos optar por varias opciones en función del número de candidatos de que dispongamos y del tiempo que podamos dedicar a la selección.

- La primera opción es establecer un segundo filtro a través de pruebas psicotécnicas con los candidatos **“aptos”** y **“aptos con reservas”** para evaluar sus perfiles personales y comprobar el grado de adecuación al que hayamos establecido previamente.
- Si los candidatos **“aptos”** tras el primer filtro son pocos, podemos citarlos directamente para la entrevista.
- Podemos también citar a todos los candidatos y realizarles una breve entrevista que



nos permita observar la adecuación de las personas a los requisitos mínimos. Posteriormente, realizaríamos una entrevista más en profundidad con aquellos que se adapten mejor al perfil buscado. Esta opción es poco utilizada, ya que requiere de una gran inversión de tiempo y el coste es elevado.

- Una de las opciones más usuales es citar conjuntamente a los candidatos que reúnen los requisitos mínimos del puesto para exponerles de forma general en qué consistirán sus funciones. Esta presentación general permite una autoevaluación del candidato, que se manifestará más o menos dispuesto a seguir en el proceso de selección; nos permitirá descartar a las personas poco motivadas. Posteriormente, se continúa con la realización de pruebas con las personas que restas, con el fin de citar para una entrevista a aquellos candidatos que encajen en el perfil personal.

#### d) ENTREVISTA DE SELECCIÓN

He aquí algunas definiciones de **entrevista de selección** que podemos encontrar:

- “Una entrevista de selección de personal es una conversación preparada, en la que el entrevistador presenta el puesto de trabajo y la empresa; evalúa las posibilidades de un candidato para desarrollar un trabajo concreto y su proyección futura dentro de la empresa”.
- “Una entrevista de selección tiene por objetivo determinar e interpretar hechos, conocer. No es una entrevista de ventas ni una sesión de adiestramiento”.
- “La entrevista es una forma oral de comunicación interpersonal, que tiene como finalidad obtener información en relación a un objetivo”.
- “Una entrevista es una conversación con una finalidad concreta, que no será la satisfacción que produce la conversación misma”.

En el marco de un proceso de selección, la **entrevista** es una técnica clave. Nos permite conocer al candidato, integrar los datos que hasta ese momento teníamos dispersos en el currículum.

Hacer buenas entrevistas es una técnica que puede aprenderse; no es un don innato. Se necesita alguna formación y, sobre todo, práctica. Todo el mundo puede realizar entrevistas, pero hacerlo bien exige ciertos conocimientos.

La entrevista de selección, en concreto, es una técnica de obtención de información. Esa es la clave de cualquier entrevista. Al final de la entrevista, la pregunta que permite evaluar el éxito del trabajo es: ¿He obtenido información suficiente para tomar una buena decisión?

La entrevista de selección tiene, por supuesto, un componente importante de relaciones públicas e imagen de empresa. En esos momentos, los candidatos están observando toda la organización a través de nosotros; nos convertimos en el “rostro humano” de la empresa. En nuestras manos está, al margen del resultado del proceso de selección, ganar un partidario o un detractor.



También es importante el buen trato, la capacidad para crear un clima agradable: eso facilita la obtención de información. Buena imagen y buen trato son dos factores importantes porque facilitan el logro de nuestro objetivo: obtener información válida.

El **objetivo de la entrevista de selección** es, por tanto, obtener la información necesaria acerca de un candidato para que, unida al resto de la información recopilada a lo largo del proceso, podamos decidir si es adecuado para el puesto, en qué medida lo es (en comparación con el resto de los candidatos) y por qué.

Una parte importante del éxito de una entrevista depende de la claridad con que se defina su objetivo. Las preguntas que se realicen tendrán que reflejar con exactitud ese objetivo. Es imprescindible tener presente de forma muy clara qué debemos conseguir con la entrevista. El tiempo mejor aprovechado para un entrevistador es el que dedica previamente a definir los objetivos. Es útil escribirlos y tenerlos a la vista cuando vayamos a formular las preguntas.

El objetivo de una entrevista de selección de personal consiste en extraer la máxima información fiable de los candidatos y obtener impresiones suficientes para hacer una valoración de su adecuación al puesto de trabajo. ¿Podemos saber, por su comportamiento y sus respuestas, si se trata de la persona más adecuada?

Para ello, es importante que tengamos en cuenta los **puntos clave de una entrevista de selección**:

### 1. Preparación de la entrevista

- Obtener información del puesto y del candidato
- Preparar un guión
- Tomar notas
- Preparar preguntas abiertas y cerradas
- Preparar preguntas clave
- Acondicionar el lugar de encuentro

### 2. Durante la entrevista

- Crear un clima de confianza
- Observar los gestos, las actitudes
- Escuchar activamente
- Controlar el tiempo
- Resolver situaciones especiales
- Cerrar la entrevista

### 3. Después de la entrevista

- Tomar una decisión valorando los aspectos a favor y en contra

Para poder alcanzar los objetivos propuestos en la entrevista, tenga en cuenta los siguientes consejos:





- El **lugar** donde se celebren las entrevistas es especialmente importante. Hay dos normas básicas que resumen las condiciones de un buen lugar para realizar entrevistas:
  - es bueno todo lo que facilite la concentración del entrevistado;
  - es malo todo lo que distraiga al entrevistado.
- La **impresión que debemos de causar** al entrevistado es:
  - somos accesibles,
  - tenemos tiempo para escucharle,
  - estamos interesados en lo que tenga que decirnos.
- Por el contrario, la **impresión que no debemos causar** es:
  - somos importantes,
  - nos gusta dominar o ser temidos,
  - tenemos algo mejor que hacer con nuestro tiempo.
- Debemos **“romper el hielo”**. Las primeras impresiones juegan un papel importante en la relación posterior. El objetivo de los primeros minutos de una entrevista consiste, básicamente, en garantizar el éxito de tales relaciones despertando un clima favorable de confianza. El modo de acogida debe ser cordial y afectuoso. Conviene salir a recibir personalmente al candidato o, al menos, adelantarse a saludarle, manifestándose espontáneo y evitando enjuiciarlo por las apariencias. Cualquier pregunta intrascendente puede ser objeto de diálogo en estos momentos, siempre de acuerdo con las circunstancias.

El clima psicológico de confianza creado por el entrevistador es mucho más importante que el ambiente físico.

- A lo largo de toda la entrevista, debemos utilizar la técnica de **preguntar, observar y escuchar**:
  - **Preguntar**: es importante recordar que una entrevista no es un interrogatorio, sino una conversación. Las preguntas abiertas deben suponer, al menos, dos tercios de todas las preguntas. No trate de ocupar el papel de un superior o alguien que tiene poder sobre el otro. Las relaciones de poder bloquean la información o facilitan que se falseen o disfracen datos y actitudes importantes.  
Busque establecer una relación de interacción, de igual a igual. Sólo así logrará que el entrevistado sea él mismo.
  - **Observar**: la comunicación no verbal complementa y amplía lo que el candidato nos está diciendo.
  - **Escuchar**: saber escuchar es la parte más difícil de la comunicación interpersonal. Tratándose de la entrevista de selección -cuyo objetivo es obtener información- no hay que olvidar que aprende más quien más (y mejor) escucha.  
Pero, para que sea eficaz, la escucha debe ser activa, es decir, debe considerarse como un elemento activo de la conversación.  
Escuchar activa y eficazmente significa:

- Demostrar interés real por lo que dice el candidato.
- Mostrar una actitud de comprensión y aceptación.
- Interrumpir lo menos posible al entrevistado; permitir que exprese todo su pensamiento.
- No manifestar opiniones personales.
- Evitar los juicios de valor sobre lo que el candidato exprese.
- No discutir con él ni criticarle.
- Responder cortésmente a las preguntas que haga el entrevistado, pero sin extenderse demasiado.
- Centrar con educación y tacto al candidato en el objetivo de la entrevista, si se desvía de él.
- Asentir, mantener la mirada orientada (aunque no excesivamente fija) al entrevistado. Expresar en todo momento la idea: “Adelante, estoy escuchando”.
- **Al terminar la entrevista**, el entrevistador debe saber qué es lo que tiene que hacer:
  - Darle cita para que otra persona de la empresa le entreviste.
  - Anunciarle que se le comunicará la decisión final en un plazo determinado de tiempo: por teléfono, correo, etc. (y, por supuesto, cumplirlo).
  - Cualquiera que sea el paso siguiente, informar al candidato de la situación.
- Posteriormente, debemos **tomar una decisión** respecto al candidato, valorando todos los aspectos a favor y en contra de su contratación. Pero, como todos sabemos, seleccionar personal no es una ciencia exacta, por lo que siempre tendremos que asumir un riesgo; no obstante, si seguimos los pasos del presente capítulo, conseguiremos minimizar la posibilidad de error.
- Conviene recordar que el proceso de selección no termina hasta que hayamos verificado el acierto de nuestra decisión. Para ello, es necesario **establecer unos objetivos** a corto, medio y largo plazo, con el objeto de realizar un seguimiento del candidato y tomar las medidas correctoras oportunas si fueran necesarias.

Por último, no olvidemos los datos más importantes que conviene obtener a través del currículum y de la entrevista de selección:

- **PERFIL PERSONAL**
  - **Datos personales**
    - Nombre y apellidos
    - Domicilio habitual
    - Teléfonos
    - Fecha de nacimiento
    - Carnet de conducir/coche propio
    - Disponibilidad para viajar/cambiar de domicilio



— **Personalidad**

- Capacidad de toma de decisiones
- Capacidad de trabajo en equipo
- Liderazgo
- Motivación por el puesto
- Habilidades de comunicación
- Orientación y trato al cliente

• **PERFIL PROFESIONAL**

— **Formación académica**

- Titulación
- Centro de estudios
- Fecha de inicio
- Fecha finalización
- Especialidades

— **Formación complementaria**

- Cursos/seminarios/conferencias
- Centros en los que han sido impartidos
- Duración de las actividades
- Fechas de celebración
- Idiomas (con especificación de nivel)
- Informática (programas concretos)

— **Experiencia**

- Nombre de la empresa
- Actividad de la empresa (sector)
- Tamaño de la empresa
- Puesto desempeñado
- Funciones propias del puesto
- Situación en el organigrama
- Fecha de incorporación
- Fecha de baja
- Motivo de baja

Hemos hecho un repaso de los criterios que se deben adoptar en cualquier proceso de **selección de personal**. La idea básica es ser conscientes de la necesidad de **planificar** bien nuestros objetivos en lo que se refiere a las **funciones** que requiere el **puesto** y a las **características de la persona** que va a desempeñar el trabajo. En la medida que seamos capaces de definir claramente estos conceptos, habremos dado un gran paso para garantizar el éxito de la selección.

Asimismo, no debemos olvidar la necesidad de preparar la entrevista de selección de una forma organizada y teniendo bien clara la información que debemos obtener del candidato.

El resto, como en tantas otras cosas, se aprende a base de práctica. Entrevistar, entrevistar y entrevistar. Ello nos irá dando las habilidades necesarias para enfrentarnos cada vez con mayores garantías a nuevos procesos de selección.

Si hay un factor de éxito en una entrevista, es la habilidad para obtener la **mayor cantidad de información** con cada pregunta realizada; esa es la razón por la que, a continuación, le mostramos una lista de **posibles preguntas**:

- ¿Por qué quiere cambiar de trabajo?
- ¿Cómo se enteró de esta oferta de empleo?
- ¿Sabe su actual empresa que está buscando otro puesto?
- ¿Cómo son sus relaciones con sus compañeros de trabajo?
- ¿Qué opinión le merecen sus jefes? ¿Por qué lo cree así?
- ¿Cree que todos los trabajos deberían hacerse en equipo? ¿Por qué? ¿Cuáles no?
- ¿Cuánto tiempo necesitaría para incorporarse a un nuevo trabajo?
- ¿Cuáles son las condiciones salariales mínimas que usted desea?
- ¿Cuál es su retribución actual?
- ¿Qué horario de trabajo le gustaría tener?
- ¿Qué tipo de trabajo le gusta más? ¿En qué tipo de empresa?
- ¿Cuál es su objetivo profesional?
- ¿Tiene usted algún impedimento para cambiar de domicilio?
- ¿Se considera una persona extrovertida o introvertida?
- ¿Qué es lo que más le gustó de su anterior trabajo?
- Entre los empleos que aparecen en su currículum, ¿cuál le gusta más?
- ¿Cómo ha conseguido su empleo actual? ¿Y los anteriores?
- ¿Por qué está interesado en obtener un puesto en nuestra empresa?
- ¿Cuáles son sus planes a corto y largo plazo?
- ¿Cuál sería para usted el trabajo ideal?
- ¿Qué parte de su trabajo era más difícil? ¿Y más fácil?
- ¿Cuáles eran las responsabilidades más importantes de su último empleo?
- ¿Qué tipo de Jefes le agradan y cuáles le desagradan?

#### e) PLAN DE ACOGIDA Y SEGUIMIENTO

La realización de un proceso de selección adecuado es muy importante, pero no es suficiente para conseguir el objetivo de la integración y rendimiento de la persona en la empresa.

Es fundamental preparar un **plan de acogida** para la persona que se va a incorporar. Simplemente, piense usted durante unos segundos en su primer día de trabajo. Supongo que le habrá pasado como a la mayoría de las personas, que no nos enterábamos de nada y que teníamos la sensación de que nos explicaron tres “cosillas” y nos pusieron a trabajar (con el consecuente pensamiento de “aquí no me van a ayudar mucho, es decir, me tendré que buscar la vida yo solo”).



Bien. Ahora imagine usted que el primer día (o la primera semana) de trabajo, estuviese perfectamente planificada, que le explicasen el trabajo que debía realizar, que le “acompañasen” al realizar los primeros trabajos, que le diesen por escrito las funciones principales de su puesto y sus objetivos fundamentales, que le entregasen por escrito algunos procedimientos clave para su trabajo, que estuviesen disponibles (y amables) para resolver sus dudas, etc. ¿Cree usted que si esto hubiera sido así, su integración, rendimiento, actitud y motivación serían mejores y se producirían en menos tiempo? Estoy convencido que sí.

El **plan de acogida** también le va a permitir al candidato recién incorporado conocer la empresa para la que empieza a trabajar, su organización, clientes, productos etc., así como las personas de los diferentes servicios con los que se va a relacionar con mayor frecuencia.

Además, es necesario fijar unos objetivos a corto plazo, para evaluar la adecuación del candidato al puesto. Este **seguimiento inicial** es muy importante, pues permite corregir los errores o ineficiencias que se pueden producir, así como informar a la persona sobre su cumplimiento con el trabajo, los objetivos, lo que se espera de ella, etc. El seguimiento inicial también debe contribuir a que la persona incorporada gane autoconfianza, al recibir información concreta sobre aquello que realiza bien y aquello que debe mejorar (indicándole cómo).

#### CUESTIONARIO

A continuación le presentamos un cuestionario para que valore del 1 al 5 (siendo el 1 la puntuación más baja) la situación de su empresa. Añada, por favor, una explicación para cada una de las valoraciones.



AUTOEVALUACIÓN	1	2	3	4	5
1. La política de selección de personal está alineada con la estrategia de la empresa.	<input type="checkbox"/>				
2. Antes de contratar a una persona, definimos por escrito las funciones, responsabilidades y características fundamentales del puesto de trabajo.	<input type="checkbox"/>				
3. Tenemos siempre claro el perfil personal y profesional requerido para cada puesto de trabajo.	<input type="checkbox"/>				
4. Disponemos, siempre, de un número suficiente de candidatos entre los que realizar la selección.	<input type="checkbox"/>				
5. El índice de rotación de personal es inferior a la media del sector.	<input type="checkbox"/>				
6. Están determinadas de antemano el tipo de pruebas (entrevista, test, pruebas prácticas, etc.) que se aplican en el proceso de selección de cada puesto de trabajo.	<input type="checkbox"/>				
7. Tenemos claras las preguntas claves a realizar a la persona entrevistada.	<input type="checkbox"/>				
8. Disponemos de la información necesaria para tomar la decisión adecuada respecto al candidato entrevistado.	<input type="checkbox"/>				
9. Existe un plan de acogida para las personas que se incorporan a la empresa.	<input type="checkbox"/>				
10. Se realiza un seguimiento inicial sobre la adecuación al puesto y el cumplimiento de los objetivos.	<input type="checkbox"/>				





## **7. Caso práctico: Consulting S. L.**







## 7. Caso práctico: Consulting S. L.

### 7.1 Descripción general

Consulting S.L., es una empresa de servicios dedicada a la consultoría. Fue creada en el año 2002 por tres socios, todos ellos profesores de una reconocida Escuela de negocios de Barcelona y con una amplia experiencia en el mundo de la consultoría.

Actualmente la empresa cuenta con tres **empleados**: un consultor especializado en el área económico-financiera y otro especialista en procesos; el tercero es un administrativo que se encarga de llevar la contabilidad y realizar las tareas administrativas.

Los **productos** principales de la empresa son la consultoría y la formación, dirigidos tanto al sector público como al privado. Realizan, principalmente, trabajos de consultoría relacionados con la gestión económico-financiera de las empresas privadas; en el sector público, sus actividades van encaminados al área de Recursos Humanos.

En cuanto a la formación, imparten tres tipos de cursos orientados tanto al sector público como al privado:

- Cursos destinados a la mejora de las habilidades de los directivos.
- Cursos de métodos y sistemas de trabajo en equipo.
- Cursos para la definición e implantación de planes estratégicos.

En la actualidad, el 60% de su facturación proviene de los trabajos realizados para el sector privado, mientras que el otro 40% procede del sector público.

Los comienzos de la empresa fueron difíciles. Debido a su larga experiencia como consultores, los tres socios quisieron hacer bien las cosas y centrarse en aquellas áreas de negocio que constituían su especialidad.

En el año 2001, acordaron situar su empresa en Valencia; sin embargo, en 2005 optaron por trasladarse a Barcelona, pues la mayoría de sus clientes procedían de la Escuela de Negocios en la que habían trabajado como profesores.



## 7.2 Dirección estratégica

En el año 2002 realizaron un estudio de mercado para analizar la zona en el que iban a trabajar y conocer la situación del mercado de la consultoría en ese momento. Consideraron el entorno desde el punto de vista cultural y político.

Como consecuencia de ese estudio, determinaron su **visión**: “Obtener los mejores resultados para nuestros clientes, siendo una empresa competitiva y rentable”. Del mismo modo definieron su misión, el fin y los valores con los que iban a trabajar.

- **Misión (objetivos):**

- Innovar permanentemente en productos y servicios
- Buscar la máxima viabilidad de manera sostenible
- Buscar el liderazgo a nivel nacional

El siguiente paso fue analizar la organización interna para conocer sus debilidades y fortalezas. Además, analizaron cuáles eran los Factores Claves de Éxito (FCE) del sector, y llegaron al siguiente resultado:

- **FCE:**

- Precio de los servicios
- Alianzas y colaboraciones establecidas
- Experiencia y conocimiento de los socios
- Especialización en los servicios

- **Ventajas competitivas:**

- Metodología y herramientas utilizadas
- Capacidad financiera
- Software de gestión innovador
- Calidad de los servicios

Una vez realizado el estudio de mercado, así como el análisis DAFO que indicaba las fortalezas y debilidades de la empresa, elaboraron un **plan director** a tres años. En él reflejaron los principales **programas estratégicos** de cada área de la empresa. Dentro del **plan director** se detallaban:

- Los productos y servicios de la empresa (descritos anteriormente) para el sector público y privado.
- La estructura de los procesos.
- Los clientes potenciales, a qué mercados querían dirigirse. En este caso, la decisión fue implicarse más con el sector privado.
- Las ventajas competitivas con que contaba la organización.

Después se definió el **plan de implantación**, incluyendo los siguientes puntos:

- Implantar los diferentes programas estratégicos surgidos como consecuencia del plan director.



- Implantar y documentar los procesos básicos de dirección, compras, comercialización, ventas, control de costes, fijación de objetivos, etc.
- Implantar el organigrama: definir las funciones y responsabilidades de cada puesto y sus interdependencias.
- Identificar y definir objetivos, indicadores de medición, periodos de control, responsables del control y acciones correctoras de las desviaciones.
- Implantar un “estilo de dirección”.

El socio mayoritario y director de la empresa estableció un **sistema de dirección** moderno, basado en la confianza y el liderazgo. Para garantizar la comunicación entre todos y mantenerse informados de la situación del negocio, establecieron un plan de reuniones con la siguiente frecuencia:

- Reuniones semanales para analizar la evolución de los proyectos.
- Reuniones trimestrales para analizar la marcha de la empresa.
- Reunión anual para realizar cierre de cuentas anuales y aprobación del presupuesto operativo del siguiente año.

El director definió un **plan de formación** con el objetivo de mejorar y diversificar sus aptitudes. Los **objetivos** que se marcaron para los tres primeros años fueron:

- Expandirse a nivel nacional, creando dos sedes más (Madrid y Sevilla).
- Generar un crecimiento sostenible basado en la autofinanciación.
- Ser los líderes a nivel nacional en consultoría dirigida al sector privado.
- Crear un departamento informático para automatizar todas las herramientas e instrumentos con los que trabajan; además, este departamento debía ser autosuficiente.



### CUESTIONARIO

1. ¿Se ha basado la ubicación inicial de la empresa en el análisis del entorno?
2. ¿Ha analizado la empresa el entorno económico-social?
3. ¿Se han definido todos los componentes integrantes de la visión?
4. Los factores definidos como clave de éxito, ¿lo son realmente?
5. ¿Conoce la empresa cuáles son sus ventajas competitivas?
6. En la elaboración del plan director, ¿cuáles son las fortalezas y debilidades de la empresa?
7. ¿Cuáles son los programas estratégicos que reflejados en el plan director?
8. La implantación del plan director, ¿qué gastos supone?, ¿en qué plazo temporal se conseguirán cada uno de los objetivos fijados?
9. ¿Por qué se decidió crear un departamento informático y no subcontractarlo?
10. Añada todo aquello que considera importante y de lo que no se ha hablado en este análisis de la estrategia.

## 7.3 Dirección y gestión de los recursos humanos

En el área de los Recursos Humanos, definieron las principales funciones y responsabilidades de cada uno de los puestos integrantes. Las funciones del **director** serían:

- Dirigir, controlar y/o supervisar la marcha general de la empresa.
- Coordinar las diferentes áreas de la empresa.
- Llevar a cabo el plan director elaborado a partir del plan estratégico de la empresa.

Uno de los socios que sería el **responsable de proyectos**, con las siguientes funciones:

- Coordinar y supervisar los proyectos de consultoría y cursos de formación.
- Elaborar con el director los diferentes presupuestos para cada proyecto.
- Desarrollar la política comercial: visitas comerciales, elaboración de documentos, gestión de la página web, etc.

El último socio se constituía como **responsable de administración** y sus funciones eran:

- Elaborar el presupuesto anual y control de la tesorería.
- Establecer indicadores y realizar informes para controlar la evolución de la empresa.
- Responsabilizarse de las compras y gestión de los cobros y pagos.

Las funciones del **administrativo** serían las siguientes:

- Realizar tareas administrativas de gestión de nóminas, contratos, bajas laborales, etc.
- Llevar la contabilidad de las operaciones realizadas por la empresa.
- Gestionar las compras de material y consumibles.

Por último, los **consultores** tendrían las funciones de:

- Desarrollar los proyectos de consultoría en lo relativo a costes, resultados para el cliente, etc.
- Elaborar e impartir los cursos de formación.
- Buscar alternativas de mercado y nuevos productos demandados.



## CUESTIONARIO

¿Considera que las funciones definidas son las adecuadas? ¿Cuáles añadiría y cuáles eliminaría?

¿La planificación de la plantilla es la adecuada?

¿Cree que los recursos humanos con que cuenta la empresa son los adecuados?

¿Qué opina del organigrama de la empresa?

¿Qué opina del estilo de dirección?

¿Piensa que los grandes objetivos de la dirección y gestión de los recursos humanos están alineados con la estrategia de la empresa?

¿Cree que la selección del personal ha sido realizada pensando a medio y largo plazo?

¿Considera adecuado el salario fijado para cada integrante de la empresa?

Haga un pequeño esquema del plan de formación que, según usted, más se ajuste a las necesidades reales de esta empresa.

Añada todo aquello que considere importante y de lo que no se ha hablado en este análisis de los recursos humanos.



## 7.4 Dirección de marketing y comercial

En el **plan director**, describieron la política comercial y de marketing, basada en los siguientes puntos:

- Elaboración de catálogos de los diferentes productos ofertados por la empresa.
- Desarrollo de una página web, en la que se puedan consultar los principales servicios y productos de la organización.
- Estudio de mercado con el objetivo de analizar e identificar nuevos servicios y productos, que se puedan ofertar para incrementar las ventas a partir del tercer año de actividad.
- Análisis ABC de los clientes actuales.

La política definida fue la de trabajar en un mayor porcentaje con el sector privado (60%) que con el sector público (40%). Los productos y servicios ofertados serían los siguientes:

- **Sector privado (consultoría):**
  - Análisis económico-financiero
  - Diagnósticos operativos
  - Evaluación e identificación de procesos
  - Definición e implantación de planes estratégicos
- **Sector público (consultoría):**
  - Definición de funciones y responsabilidades por puesto
  - Desarrollo de organigramas funcionales

Los  **cursos**, destinados tanto para el sector público como para el privado, serían los siguientes:

- Cursos destinados a la mejora de las habilidades de directivos.
- Cursos de métodos y sistemas de trabajo en equipo.
- Cursos para la definición e implantación de un plan estratégico.

El **plan de ventas** que establecieron como objetivo para los tres primeros años sería el que puede consultarse en la siguiente tabla:

**Tabla 1. Plan de ventas para los tres primeros años**



	SECTOR	ÁREA	PRODUCTO	VENTAS
PRIMER AÑO	Privado (24.000€)	Consultoría	Análisis económico financiero	100.000€
			Diagnósticos operativos	30.000€
			Evaluación e identiicación de procesos	30.000€
			Definición e implantación de Planes Estratégicos	40.000€
		Formación	Curso destinado a la mejora de las habilidades de directivos	5.000€
			Curso de método y sistemas de trabajo en equipo	10.000€
	Curso para la definición e implantación de un Plan Estratégico		25.000€	
	Público (160.000€)	Consultoría	Definición de funciones y responsabilidades por puesto	40.000€
			Desarrollo de organigramas funcionales	20.000€
		Formación	Curso destinado a la mejora de las habilidades de directivos	35.000€
			Curso de método y sistemas de trabajo en equipo	25.000€
			Curso para la definición e implantación de un Plan Estratégico	40.000€
<b>TOTAL</b>			<b>400.000€</b>	
SEGUNDO AÑO	Público (450.000€)	Consultoría	Análisis económico financiero	225.000€
			Diagnósticos operativos	40.000€
			Evaluación e identiicación de procesos	45.000€
			Definición e implantación de Planes Estratégicos	60.000€
		Formación	Curso destinado a la mejora de las habilidades de directivos	15.000€
			Curso de método y sistemas de trabajo en equipo	20.000€
	Curso para la definición e implantación de un Plan Estratégico		45.000€	
	Privado (300.000€)	Consultoría	Definición de funciones y responsabilidades por puesto	75.000€
			Desarrollo de organigramas funcionales	50.000€
		Formación	Curso destinado a la mejora de las habilidades de directivos	60.000€
			Curso de método y sistemas de trabajo en equipo	40.000€
			Curso para la definición e implantación de un Plan Estratégico	75.000€
<b>TOTAL</b>			<b>750.000€</b>	
TERCER AÑO	Público (600.000€)	Consultoría	Análisis económico financiero	300.000€
			Diagnósticos operativos	60.000€
			Evaluación e identiicación de procesos	50.000€
			Definición e implantación de Planes Estratégicos	70.000€
		Formación	Curso destinado a la mejora de las habilidades de directivos	30.000€
			Curso de método y sistemas de trabajo en equipo	40.000€
	Curso para la definición e implantación de un Plan Estratégico		50.000€	
	Privado (400.000€)	Consultoría	Definición de funciones y responsabilidades por puesto	100.000€
			Desarrollo de organigramas funcionales	60.000€
		Formación	Curso destinado a la mejora de las habilidades de directivos	85.000€
			Curso de método y sistemas de trabajo en equipo	60.000€
			Curso para la definición e implantación de un Plan Estratégico	95.000€
<b>TOTAL</b>			<b>1.000.000€</b>	

## CUESTIONARIO

1. ¿Cree que la elaboración de catálogos de los productos es un buen primer paso en la política comercial de la consultora?
2. ¿Cuál cree que debe ser el primer paso en la política comercial de una empresa emprendedora?
3. ¿Fue acertada la creación de una web corporativa para consultar los productos de la empresa?
4. ¿Comparte la idea de realizar un estudio de mercado para incrementar las ventas a los tres años del inicio de la actividad? ¿Por qué?
5. ¿Cree que fue correcta la decisión de trabajar en mayor porcentaje para el sector privado que para el público?
6. ¿Se ha definido la cartera de productos de manera adecuada? ¿Cómo lo haría usted?
7. El análisis de los clientes actuales nos aporta datos sobre el mercado potencial. ¿Conocemos la posible clientela tras el análisis ABC de los clientes actuales?
8. ¿Cree que es aconsejable conocer el mercado potencial antes de elaborar la cartera de productos?
9. ¿Cuál es el mayor error de la consultora en su política comercial y de marketing?
10. ¿Qué acción le parecería recomendable en este caso?



## 7.5 Dirección de operaciones

La dirección de operaciones de la empresa se centra en dos tipos de gestión: la **dirección y gestión de proyectos** y la **gestión por procesos**. Cualquier actividad relacionada con la consultoría parte de una gestión de proyectos, puesto que ningún proyecto de consultoría es igual a otro. Por lo tanto, la cartera de productos de la empresa es, en realidad, una descripción de los proyectos que se pueden hacer en cada empresa.

Las previsiones que se muestran en el **Presupuesto Operativo Anual** (POA) se han calculado en volumen de facturación por producto. La dirección de la empresa tiene un pequeño conflicto con este método de previsión; por una parte cree que se deberían de plantear en función del número y tipo de proyectos y, por otra, piensa que, al no disponer de la planificación de los proyectos, puede suceder que la asignación de recursos no sea la adecuada. Lo mismo ocurre con los flujos de caja y la asignación de recursos para cada proyecto.

El **inventario de procesos** es el que se describe a continuación:

- **Proceso de dirección:** el responsable de este proceso será el director de la organización, pero las decisiones se tomarán en consenso con los otros dos socios. Además se establece un plan de reuniones trimestrales para analizar la evolución de la empresa tanto a nivel económico, estratégico, la implantación del plan director, etc.
- **Proceso de cálculo de presupuestos:** los pedidos de los clientes llegarán bien directamente, bien a través de visitas comerciales. Antes de presentar el presupuesto, el responsable de proyectos realizará un análisis y valoración del proyecto. El informe del diagnóstico previo se le enviará al director para que este calcule su correspondiente presupuesto. El director, en colaboración con el responsable del proyecto, realizará el presupuesto basándose en:
  - la duración y planificación del proyecto;
  - la asignación de recursos y materiales necesarios;
  - los datos históricos.

Una vez elaborado el presupuesto, se le presentará al cliente para su aprobación y, si es aceptado, el director le enviará la planificación del proyecto al responsable de proyectos, para que coordine su realización. El plazo de entrega de un presupuesto será de 15 días como máximo desde la recepción del pedido.

- **Proceso de planificación de proyectos:** aceptado el presupuesto, el director enviará toda la información relacionada con él al responsable de proyectos. Este revisará la planificación y establecerá un calendario de trabajo para coordinar a los diferentes recursos necesarios.

Una vez que tenga el calendario definitivo, notificará a cada integrante del proyecto el trabajo que debe realizar.

- **Proceso de compras:** el responsable de proyectos se encargará de estimar el material necesario para cada proyecto, realizará la búsqueda y negociación con los proveedores y efectuará la compra. El administrativo se encargará negociar con los proveedores, además de la ejecución, para el resto de las compras.



- **Proceso de ventas y comercialización:** se prevé que las ventas surjan por dos vías:
  - Contactos o alianzas que permitan ventas directas.
  - A tra

Las visitas comerciales estarán planificadas:

- Análisis de empresas o instituciones que visitar.
- Análisis de posibles necesidades del cliente o servicios que se puedan ofrecer.
- Contacto a través de vía telefónica o e-mail.
- Realización de la visita.

Las visitas comerciales las realizará el miembro de la empresa con menor carga de trabajo en ese momento.

- **Proceso de control de gestión:** el responsable de administración será el encargado de establecer indicadores de control, controlar la tesorería, elaborar y controlar el presupuesto operativo anual y realizar informes sobre la marcha de la empresa, informes que le presentará al director. Algunas tareas las realizará el administrativo y serán supervisadas por el responsable de administración.

#### CUESTIONARIO

1. ¿Qué opina de la forma en que se han pasado las previsiones comerciales a previsiones de operaciones?
2. ¿Cree que la previsión de operaciones debería hacerse en función de los productos o en función de cada proyecto? Razone las posibles respuestas.
3. ¿Cree que está completo el inventario de procesos? ¿Cuáles faltarían?
4. Elabore un mapa de procesos e identifique los que considera clave.
5. ¿Cree que los objetivos están bien definidos?



## 7.6 Dirección de control y gestión

### PARTE 1

El encargado de realizar esta tarea es el responsable de administración, ayudado por el administrativo. El primer año de actividad le encargaron la tarea de elaborar el Presupuesto Anual Operativo.

Para elaborar el presupuesto, debía conocer las ventas mínimas para cubrir los costes totales de la empresa; por lo tanto, calculó el “punto de equilibrio” de la empresa o “punto muerto”.

Por un lado, disponía de la **estimación de ventas** que se había definido en el plan de ventas:

Tabla 2. Previsión de ventas para el primer año

	SECTOR	ÁREA	PRODUCTO	VENTAS	% s/vtas
PRIMER AÑO	Privado (24.000€)	Consultoría	Análisis económico financiero	100.000€	25%
			Diagnósticos operativos	30.000€	8%
			Evaluación e identificación de procesos	30.000€	8%
			Definición e implantación de Planes Estratégicos	40.000€	10%
		Formación	Curso destinado a la mejora de las habilidades de directivos	5.000€	1%
			Curso de método y sistemas de trabajo en equipo	10.000€	3%
			Curso para la definición e implantación de un Plan Estratégico	25.000€	6%
	Público (600.000€)	Consultoría	Definición de funciones y responsabilidades por puesto	40.000€	10%
			Desarrollo de organigramas funcionales	20.000€	5%
		Formación	Curso destinado a la mejora de las habilidades de directivos	35.000€	9%
			Curso de método y sistemas de trabajo en equipo	25.000€	6%
			Curso para la definición e implantación de un Plan Estratégico	40.000€	10%
			<b>TOTAL</b>	<b>400.000€</b>	<b>100%</b>



Por otro lado, los **gastos fijos** en los que se iba a incurrir el primer año:



Tabla 3. Gastos del primer año

CONCEPTOS	IMPORTE
<b>INVERSIONES</b>	<b>28.000€</b>
Vehículos	18.000€
Equipos informáticos	3.000€
Software informático	4.000€
Mobiliario de oficina	3.000€
<b>SUELDOS Y SALARIOS</b>	<b>83.500€</b>
Director	18.000€
Seguridad Social Autónomo Director	2.500€
Responsable de Proyectos	15.000€
Responsable de Administración	15.000€
Consultor Económico-financiero	12.000€
Consultor Procesos	12.000€
Administrativo	9.000€
<b>OTROS GASTOS</b>	<b>30.100€</b>
Servicio de Asesoría y Gestoría	1.200€
Material de oficina	1.000€
Consumo de agua	900€
Consumo de electricidad	6.000€
Publicidad	3.000€
Alquiler oficina	12.000€
Consumo de teléfono	6.000€

Tanto el software como los elementos de transporte serían amortizados en el plazo de cinco años; los equipos informáticos, en el plazo de tres años; y el resto del inmovilizado, en el plazo de diez años. Los gastos (material, viajes, alojamientos, comidas, etc.) que estimaron para realizar cada proyecto serían los que pueden consultarse en la tabla 4 (ver más abajo).

Al crear la sociedad, los tres socios aportaron, en total y a partes iguales, 120.000 €, y solicitaron un préstamo de 150.000 € a 5 años, con un interés del 6% anual.

En cuanto a los sueldos y salarios (excepto el del director), habría que tener en cuenta un incremento del 33% en concepto de Seguridad Social a cargo de la empresa. El impuesto sobre el beneficio sería del 30%.

Tabla 4. Gastos de realización de los proyectos

CONCEPTOS	COSTE
<b>CONSULTORÍA SECTOR PRIVADO</b>	<b>40.000€</b>
Análisis económico financiero	20.000€
Diagnóstico operativos	5.000€
Evaluación e identificación de procesos	7.500€
Definición e implantación de Planes estratégicos	7.500€
<b>FORMACIÓN SECTOR PRIVADO</b>	<b>20.000€</b>
Curso destinado a la mejora de las habilidades de directivos	4.000€
Curso de método y sistemas de trabajo en equipo	10.000€
Curso para la definición e implantación de un Plan Estratégico	6.000€
<b>CONSULTORÍA SECTOR PÚBLICO</b>	<b>15.000€</b>
Definición de funciones y responsabilidades por puesto	9.000€
Desarrollo de organigramas funcionales	6.000€
<b>FORMACIÓN SECTOR PÚBLICO</b>	<b>25.000€</b>
Curso destinado a la mejora de las habilidades de directivos	8.000€
Curso de método y sistemas de trabajo en equipo	2.000€
Curso para la definición e implantación de un Plan Estratégico	15.000€

CUESTIONARIO
1. Calcule el punto de equilibrio para el primer año de actividad.
2. Elabore la cuenta de resultados de Consulting S.L.



Tabla 5. Plan de inversiones

PLAN DE INVERSIONES	
<b>INMOVILIZADO INTANGIBLE</b>	
Gastos de I+D	
Patentes industriales	
Aplicaciones informáticas	
<b>TERRENOS</b>	
<b>CONSTRUCCIONES</b>	
Compra locales, naves, etc.	
Acondicionamiento de locales	
Instalaciones eléctricas, fontanería, etc.	
<b>ELEMENTOS DE TRANSPORTE</b>	
<b>MOBILIARIO Y ENSERES:</b>	
Mesas, sillas e otros muebles	
Armarios y estanterías	
Elementos decorativos	
<b>MAQUINARIA Y EQUIPOS:</b>	
<b>EQUIPOS INFORMÁTICOS</b>	
<b>OTROS INMOVILIZADOS</b>	
<b>TOTAL</b>	



Tabla 6. Cuadro de amortización

CUADRO DE AMORTIZACIÓN	
CONCEPTO	AÑO 1
Elementos de transporte	
Aplicaciones informáticas	
Equipos informáticos	

Tabla 7. Plan de financiación

PLAN DE FINANCIACIÓN	
CONCEPTO	AÑO 1
<b>APORTACIÓN DE CAPITAL</b>	
<b>PRÉSTAMOS LARGO PLAZO Importe</b>	
Coste financiación a largo plazo (%)	
Años amortización préstamo	
Años carencia préstamo	

Tabla 8. Costes fijos

COSTES FIJOS	
CONCEPTO	ANO 1
<b>SERV. EXTERIORES</b>	
Alquileres	
Reparaciones	
Serv. profesionales ind.	
Pub., prom. y RR. PP.	
Dietas y gastos. de viajes	
Seguros	
Serv. bancarios y similar	
Material de oficina	
Agua	
Luz	
Teléfono	
Sus. e cuotas prof.	
Correo y mensajería	
Otros suministros	
<b>PERSONAL</b>	
<b>GTOS. FINANCIEROS</b>	<b>8.279 €</b>
<b>AMORTIZACIONES</b>	
<b>OTROS G. XESTIÓN</b>	
<b>TOTAL</b>	



Tabla 9. Desglose de gastos de personal

DESGLOSE GASTOS PERSONAL	
CONCEPTO	AÑO 1
<b>Categoría 1:</b>	
Nº personas	
Salario base	
S. Social (Autónomo)	
Total coste categoría 1	
<b>Categoría 2:</b>	
Nº personas	
Salario base	
S.S. (33% s/sal. base)	
Total coste categoría 2	
<b>Categoría 3:</b>	
Nº personas	
Salario base	
S.S. (33% s/sal. base)	
Total coste categoría 3	
<b>Categoría 4:</b>	
N.º personas	
Salario base	
S.S. (33% s/sal. base)	
Total coste categoría 4	
<b>TOTAL PERSONAL</b>	



Tabla 10. Cálculo del punto muerto

CONCEPTOS	VENTAS	COSTE	COSTE/ VENTAS	1 - COSTE/ VENTAS
<b>CONSULTORÍA SECTOR PRIVADO</b>				
Análisis económico financiero				
Diagnóstico operativos				
Evaluación e identificación de procesos				
Definición e implantación de Planes estratégicos				
<b>FORMACIÓN SECTOR PRIVADO</b>				
Curso destinado a la mejora de las habilidades de directivos				
Curso de método y sistemas de trabajo en equipo				
Curso para la definición e implantación de un Plan Estratégico				
<b>CONSULTORÍA SECTOR PÚBLICO</b>				
Definición de funciones y responsabilidades por puesto				
Desarrollo de organigramas funcionales				
<b>FORMACIÓN SECTOR PÚBLICO</b>				
Curso destinado a la mejora de las habilidades de directivos				
Curso de método y sistemas de trabajo en equipo				
Curso para la definición e implantación de un Plan Estratégico				
<b>TOTALES</b>				



Tabla 11. Cuenta de resultados

CUENTA DE RESULTADOS	
AÑO	UNO
<b>+ INGRESOS</b>	
+ SUBVENCIONES EXPLOTAC.	
= INGRESOS DE EXPLOTACIÓN	
- COMPRAS	
+/- VARIAC. EXISTENCIAS	
- GASTOS PERSOAL	
- GASTOS EXPLOTACIÓN	
- AMORTIZACIONES	
- DOTAC. INSOLVENCIAS	
<b>= RESULTADO DE EXPLOTACIÓN</b>	
- RESULTADO FINANCIERO	
- OTROS GASTOS	
= RESULTADO ANTES IMPTOS.	
- IMPUESTOS	
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	
<b>CASH – FLOW</b>	



Tabla 12. Punto de equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO	
CONCEPTO	AÑO 1
<b>Ventas</b>	
Costes variables	
Margen de contribución (€)	
Margen de contribución (%)	
Costes fijos	
<b>Punto de equilibrio (€)</b>	

## PARTE 2

Al terminar el primer año, analizan el resultado obtenido y se dan cuenta de que la empresa obtuvo las ventas esperadas. El problema es que la situación financiera de la empresa comienza a ser delicada. Se establecen una serie de reuniones para analizar la situación y estudiar las medidas oportunas.

La política de proveedores consistía en pagar las compras a 30 días, mientras que el período medio de cobro a los clientes era de 180 días. Esto provocó que se tomaran las siguientes medidas:

- Contratar tres pólizas de crédito por valor de 25.000 € cada una. Cada póliza implicaba un coste trimestral por importe dispuesto del euribor +2,25 y, por disponible, el 2% de los 25.000 €. La pretensión es utilizar una de las pólizas habitualmente y mantener las otras dos por si fueran necesarias en algún momento.
- Contratar una línea de descuento de pagarés; su coste sería del 2% del importe del pagaré descontado. El 2% de las ventas de la empresa se cobraba a través de pagarés.

Con toda la información, se elaboró el **balance de situación** para comprender mejor la situación (ver tablas más abajo).

### CUESTIONARIO

1. Calcule los ratios económicos-financieros para el período.
2. ¿Cuáles crees que fueron las causas para llegar hasta situación y qué medidas correctivas se deberían de adoptar?



Tabla 13 (parte 1). Balance de situación

<b>BALANCE DE SITUACIÓN PROVISIONAL (ACTIVO)</b>	
<b>ACTIVO</b>	<b>1º AÑO</b>
<b>INMOVILIZADO</b>	<b>22.300</b>
	3.200
I+D, Prop. ind., aplicaciones informáticas	4.000
Derechos por leasing	
-Amortiz. acumulada	(800)
<b>INM. MATERIAL</b>	<b>19.100</b>
Terrenos y obra civil	
Elementos de transporte	18.000
Mobil. y equipos informáticos	6.000
Otro inmovilizado	
-Amortización acumulada	<b>(4.900)</b>
<b>INM. FINANCEIRO</b>	
CORRIENTE	320.000
EXISTENCIAS	60.000
<b>CLIENTES</b>	<b>300.000</b>
-Provisión insolvencias	
<b>H.P. deudora</b>	<b>135.000</b>
DISPONIBLE	(175.000)
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>342.300</b>



Tabla 13 (parte 2). Balance de situación

<b>BALANCE DE SITUACIÓN PROVISIONAL (PASIVO)</b>	
<b>PASIVO</b>	<b>1º AÑO</b>
<b>F. PROPIOS</b>	<b>226.142</b>
Capital	120.000
Reservas	
Resultado	106.142
EXIGIBLE A L. P.	123.479
<b>ESIGIBLE A C. P.</b>	<b>37.000</b>
Financiación C. P.	
Acreedores	
H.P. acreedora	12.000
Proveedores	25.000
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>386.621</b>



Tabla 14. Ratios económico-financieras

RATIOS		
AÑO		1
<b>DE GESTIÓN ECONÓMICA</b>		
<b>Capital corriente</b>	(Existencias + cuentas para cobrar + tesorería) – exigible a corto	
Rentabilidad económica	Resultado antes impuestos + gastos financieros	
	Activo total	
Margen sobre las ventas	Resultado antes impuestos + gastos financieros	
	Ingresos por ventas	
Rotación del activo	Ingresos por ventas	
	Activo total	
<b>DE ESTRUCTURA FINANCIERA</b>		
Rentabilidad financiera	Resultado del ejercicio	
	Fondos propios	
Endeudamiento	(Exigible a largo + exigible a corto)	
	Fondos propios	
Coste medio de la deuda	Gastos financieros	
	Exigible a largo + préstamos a corto	
Liquidez	Cuentas para cobrar + tesorería	
	Exigible a corto	
Solvencia	Activo corriente	
	Exigible a corto	



## CUESTIONARIO

1. ¿Qué medidas ha establecido la empresa para obtener ese volumen de ventas el primer año?
2. ¿Por qué la empresa solicita ese crédito el primer año?
3. ¿Se ha analizado la rentabilidad de todos los productos?
4. ¿Ha evaluado la empresa los recursos necesarios para obtener las ventas fijadas?
5. ¿Es adecuada la política seguida en cuanto al período medio de pago a proveedores y cobro a clientes?
6. ¿Por qué se solicitan tres pólizas de crédito y una línea de descuento?
7. ¿Ha analizado la empresa los costes de cada uno de los productos bancarios contratados?
8. ¿Se han estudiado y analizado las ratios económicas y financieras en su conjunto?
9. ¿El gasto financiero de la empresa es el adecuado?
10. Añada todo aquello que considera importante y de lo que no se ha hablado en este análisis del control de gestión.





## 8. Cuestionario final







## 8. Cuestionario final

- Datos de la empresa:
- Gerente/dirección:
- Fecha:

VALOR	DESCRIPCIÓN
0	Nunca. Ni se ha pensado en ello.
2	He pensado en ello, pero aún no apliqué nada.
4	He pensado en ello y he comenzado a aplicarlo.
6	Lo he planificado y está a medio implantar.
8	Tengo planes completos y bastante implantados.
10	Todo planificado, implantado y forma parte de la cultura de la empresa.





Nº	CUESTIONES	VALORACIÓN DEL SOPORTE				
		1	2	3	4	5
1	La empresa tiene una estrategia definida y ha desarrollado un plan director.	<input type="checkbox"/>				
2	Se ha realizado un análisis DAFO y se han determinado debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la empresa.	<input type="checkbox"/>				
3	Se ha definido la visión, misión y valores de la empresa.	<input type="checkbox"/>				
4	Se conocen las ventajas competitivas y se saben aprovechar para mejorar resultados.	<input type="checkbox"/>				
5	Se tiene clara la relación entre la gama de productos y la cartera de clientes.	<input type="checkbox"/>				
6	La empresa mide la adecuación de que sus productos son los necesarios/suficientes.	<input type="checkbox"/>				
7	¿A qué nivel ha llegado la empresa en la implantación de su estrategia y cumplimiento de sus objetivos?	<input type="checkbox"/>				
8	Se ha realizado un análisis de los recursos y capacidades en función de la definición estratégica.	<input type="checkbox"/>				
9	¿Hasta qué nivel se ha comunicado la definición estratégica a los integrantes de la empresa?	<input type="checkbox"/>				
10	Se ha elaborado un presupuesto anual que contempla la totalidad de variables económicas (ingresos, gastos, inversiones, etc.).	<input type="checkbox"/>				
11	Se elabora un presupuesto anual en función de la planificación y teniendo en cuenta las necesidades de recursos.	<input type="checkbox"/>				
12	La empresa establece un presupuesto de ventas y comercial que le permite desarrollar su plan estratégico.	<input type="checkbox"/>				
13	La empresa determina sus precios de venta en función del ciclo de vida del producto, tipo de mercado, etc.	<input type="checkbox"/>				
14	La empresa tiene claro cuáles son los diferentes productos bancarios existentes en el mercado y la necesidad de cada uno de ellos.	<input type="checkbox"/>				

Nº	CUESTIONES	VALORACIÓN DEL SOPORTE				
		1	2	3	4	5
15	La empresa compara las estimaciones con los resultados reales y controla las desviaciones.	<input type="checkbox"/>				
16	La empresa fija objetivos que permiten realizar un presupuesto anual realista y coherente.	<input type="checkbox"/>				
17	¿Realiza la empresa una planificación de la tesorería que le permita controlar su coste financiero?	<input type="checkbox"/>				
18	¿Analiza y controla su rentabilidad económica, la rentabilidad financiera, la solvencia, el nivel de deuda, etc., y los analiza en su conjunto?	<input type="checkbox"/>				
19	Se dispone del mapa de procesos en el se destacan los procesos clave.	<input type="checkbox"/>				
20	Se comprueba la alineación de los factores claves de éxito (FCE) con los objetivos de la empresa.	<input type="checkbox"/>				
21	Se dispone de una evaluación de proveedores que garantice la mejor compra.	<input type="checkbox"/>				
22	Se planifica la actividad teniendo en cuenta recursos necesarios, costes materiales, plazos de entrega, etc.	<input type="checkbox"/>				
23	Se dispone de un sistema de gestión de la calidad que garantiza las fases de aseguramiento, control y gestión de la calidad.	<input type="checkbox"/>				
24	Los indicadores que se utilizan para medir los resultados de los procesos permiten identificar las desviaciones, causas y poner en marcha acciones de mejora.	<input type="checkbox"/>				
25	Se conoce el nivel de satisfacción de los clientes y la evolución del mismo.	<input type="checkbox"/>				
26	Se tienen indicadores que permiten conocer la evolución de la productividad de los recursos: humanos, tecnológicos y económicos.	<input type="checkbox"/>				
27	Se puede, de forma rápida, conocer la evolución de las dimensiones claves de la empresa: costes de la actividad, índice de no conformidades, evolución del despilfarro, índice de plazos, índice de accidentabilidad, costes medioambientales.	<input type="checkbox"/>				





Nº	CUESTIONES	VALORACIÓN DEL SOPORTE				
		1	2	3	4	5
28	La empresa tiene identificadas las necesidades de los clientes.	<input type="checkbox"/>				
29	La empresa tiene identificados los consumidores a los que se dirige y actúa en consecuencia.	<input type="checkbox"/>				
30	La empresa establece su política de precios en función de la oferta y la demanda.	<input type="checkbox"/>				
31	La empresa tiene definido un plan comercial: objetivos, cartera de clientes, búsqueda de nuevos mercados, inversión necesaria, etc.	<input type="checkbox"/>				
32	La estrategia comercial está alineada con la estrategia de la empresa.	<input type="checkbox"/>				
33	Se registran y analizan las incidencias surgidas con los clientes.	<input type="checkbox"/>				
34	La empresa mide la rentabilidad de las acciones comerciales que realiza.	<input type="checkbox"/>				
35	La empresa mide la adecuación de la gama de productos.	<input type="checkbox"/>				
36	La empresa realiza mediciones de la fidelidad de los clientes.	<input type="checkbox"/>				
37	La estrategia de recursos humanos está alineada con la estrategia de la empresa.	<input type="checkbox"/>				
38	La empresa analiza las necesidades de personal y el dimensionamiento adecuado de la plantilla.	<input type="checkbox"/>				
39	Existe una descripción de los puestos de trabajo, así como de los conocimientos y habilidades necesarios para su correcto desempeño.	<input type="checkbox"/>				
40	Se evalúan los conocimientos y habilidades del personal, asegurando su adecuación a las necesidades de los puestos de trabajo que ocupan.	<input type="checkbox"/>				
41	Se desarrollan planes de formación individuales y/o colectivos, para asegurar la adecuada competencia del personal, a las necesidades actuales y futuras.	<input type="checkbox"/>				

Nº	CUESTIONES	VALORACIÓN DEL SOPORTE				
		1	2	3	4	5
42	Han mejorado las competencias de las personas desde el punto de vista profesional y de desempeño.	<input type="checkbox"/>				
43	El personal de la empresa conoce los objetivos de su puesto de trabajo.	<input type="checkbox"/>				
44	La facturación media por empleado aumenta anualmente.	<input type="checkbox"/>				
45	La empresa cumple al 100% con la legislación laboral vigente.	<input type="checkbox"/>				





## 9. Bibliografía







## 9. Bibliografía

### Consulta genérica:

- José Pérez Moya, Estrategia, gestión y habilidades directivas, Ed. Díaz de Santos

### Obras de consulta sobre dirección estratégica:

- Santiago Garrido Buj, Dirección estratégica, Ed. McGraw Hill/ Interamericana de España S.A.U.
- C. López Navaza y A. Martín Soteras, Estrategias empresariales, Escuela de Negocios Caixanova/Tórculo Ediciones S.L.
- Jack Welch, Winning, Ediciones B
- Juan Pérez Carballo Veiga, Planificación y control de la estrategia, Escuela de Negocios Caixanova/Tórculo Ediciones S.L.

### Obras de consulta sobre dirección de marketing y comercial:

- M. E. Porter, Estrategia competitiva, Ed. Free Press
- Philip Kotler, The new marketing, Foro Mundial de Marketing y Ventas
- Alfres Sloan y Ferdinand Drucker, My years with General Motors, Ed. Doubleday
- Shoji Shiba, Alan Graham y David Walden, TQM: desarrollos avanzados, Center for Quality Management
- Justo Villafañe, Quiero trabajar aquí, Ed. Taurus

### Obras de consulta sobre dirección de operaciones:

- R. Andreu, J. Ricarr y J. Valor, La organización en la era de la información, IESE
- W. A. Band, Creación de valor. La clave de la gestión competitiva, Ed. Díaz de Santos
- M. Hammer y J. Champy, Reingeniería de la empresa, Ed. Parramon
- H. J. Harrington, Mejoramiento de los procesos de la empresa, Ed. McGraw Hill
- D. Keuning, Desburocratizar la empresa, Ed. Folio
- D. Morris y J. Brandon, Reingeniería. Cómo aplicarla con éxito en los negocios, Ed. McGraw Hill
- R. Lynch y K. Cross, La mejora continua. patrones de medida, Ed. Deusto
- William E. Trischler, Mejora del valor añadido en los procesos, Ed. Gestión 2000
- Junichi Ishikawa, Productividad a través del análisis de los procesos, Ed. TGP Hoshin
- Thomas H. Davenport, Innovación de procesos, Ed. Díaz de Santos
- José A. Pérez-Fdez. de Velasco, Gestión por procesos. Reingeniería y mejora de los procesos de empresa, ESIC



- Robert S. Kaplan y David P. Norton, El cuadro de mando integral, Ed. Gestión 2000
- Shoji Shiba, Alan Graham y David Walden, TQM: Desarrollos avanzados, Ed. TGP Hoshin
- Brian H. Maskell, Sistemas de datos, Ed. TGP Hoshin
- Timothy J. Galpin, La cara humana del cambio, Ed. Díaz de Santos
- James P. Womack, Daniel T. Jones y Daniel Roos, La máquina que cambió el mundo, Ed. Díaz de Santos

#### **Obras de consulta sobre dirección de control y gestión:**

- J. Álvarez López, J. Amorti Salaso, T. J. B Alada y otros, Introducción a la contabilidad de gestión. Cálculo de costes, de. McGraw Hill/Interamericana de España S.A.U.
- Janice M. Roehl-Anderson y Steven M. Bragg, Manual del controller. Funciones, procedimientos y responsabilidades, Ed. Deusto S.A.
- E. Castelló Taliani y J. Lizcano Álvarez, El sistema de gestión y de costes basado en las actividades, Instituto de Estudios Económicos

#### **Obras de consulta sobre dirección y gestión de los recursos humanos:**

- Alberto Fernández Caveda, La gestión integrada de recursos humanos, Ed. Deusto
- B. Becker, M. Huselid y D. Ulrich, El cuadro de mando de recursos humanos, Ed. Gestión 2000
- S. C. Lundin M. D., H. Paul y J. Cristensen, Fish!, Empresa Activa
- S. C. Lundin M. D., H. Paul, J. Cristensen y P. Strand, Historias de Fish!, Empresa Activa
- DOPP Consultores, Cómo seleccionar personal, EIMPI (Instituto de la Pequeña y mediana Empresa Industrial)
- R. Buckley y Jim Caple, La formación: teoría y práctica, Ed. Díaz de Santos

