



MBA con énfasis en Gestión Logística y Comercio Internacional

MAESTRÍA PROFESIONAL

OPCIÓN DE TITULACIÓN: PROYECTO DE GRADUACIÓN

Metodología de planificación estratégica resumida para gestores de pequeñas empresas cuyos controladores no posean una formación académica en materia de gestión.

Asesor: Martha Pérez

Estudiante: Marcelo Carrillo Olivier

Número de Cédula: E-8-150902

Cohorte: 012018

Aprobado por el Asesor

Panamá, 24 de enero de 2019

Contenidos

Introducción.....	5
El riesgo de la incertidumbre.....	8
Sobre el presente trabajo.....	9
Fundamentación	9
De los objetivos	10
De los antecedentes	10
Cómo se debe enfrentar la herramienta propuesta.....	11
Marco Teórico	11
Conceptos previos	14
Qué es Administrar.....	14
Un ejemplo para explicar lo anterior	15
<i>Determinando la oportunidad del entorno</i>	15
<i>Determinado los objetivos de la organización</i>	15
<i>Determinando dónde estamos (Herramienta FODA)</i>	16
<i>Establecer premisas o criterios de actuación</i>	17
<i>Análisis y determinación de las mejores alternativas para alcanzar los objetivos</i>	17
<i>Evaluar las alternativas contrastándolas con los objetivos trazados y con los recursos disponibles</i>	18
<i>Elección de la mejor alternativa, y de este modo tomar un camino de acción realizable</i>	18
<i>Formular planes anexos de apoyo al plan general</i>	18
<i>Establecimiento de presupuestos que cumplan la función de guías cuantificables</i>	18
Definiendo las funciones de la administración.....	19
El proceso administrativo.....	19
Planificar (Etapa de la fase mecánica).....	20
Organizar (Etapa de la fase mecánica)	22
La coordinación (integración) (Etapa de la fase mecánica)	22
Cómo integrar el personal	23
Dirigir (Etapa de la fase dinámica).....	25
El Control (Etapa de la fase dinámica).....	25
Qué es una estrategia, y para qué sirve.....	26
Qué es un plan	27
Qué es el liderazgo	27

Qué es la calidad.....	27
Qué es un presupuesto	28
Qué es un proceso.....	30
Qué es un procedimiento	31
Qué es un instructivo	31
Qué es una política	31
Qué es un objetivo	32
Qué es la Misión.....	33
Qué es la Visión.....	33
Qué son los valores de la organización	33
Qué es la cultura organizacional.....	33
Qué es la mejora continua	34
Qué es el riesgo	35
El riesgo financiero.....	37
El riesgo operacional	38
El riesgo estratégico.....	39
El riesgo puro	40
Qué es la incertidumbre	40
Qué es un indicador	41
Modelo de aplicación organizacional y mejora permanente	44
Consejos previos.....	44
Etapas del Modelo	45
Parte 1 Conozca su entorno	45
Parte 2 Planifique para el éxito.....	52
Parte 3 Soporte y Operaciones.....	58
El Plan de Negocio	58
El Plan de Marketing	61
Plan de Operaciones	62
Cómo gestionar el riesgo	63
Los tipos de riesgo a los que se enfrenta una organización.....	65
Metodología para identificar riesgos	66
Matriz de identificación de riesgos.....	68
Parte 4 Evalúe el desempeño	71
Parte 5 Mejora permanente.....	71

Conclusiones.....	72
Bibliografía.....	73
ANEXOS	75
Anexo 1	75
Modelo para identificar los procesos en una organización.....	75
Anexo 2	79
Hechos sobre indicadores y el tablero de comandos.	79
Anexo 3	89
El punto de equilibrio.	89
Ventas, Costos, Gastos, Margen de Contribución	89
Anexo 4	93
Instructivo para crear documentos.....	93
Anexo 5	94
Modelo para documentar procedimientos	94
Anexo 6	96
Modelo para organizar el dossier de documentos	96
Anexo 7	98
Modelo para la aplicación de la.....	98
metodología de planificación estratégica resumida.....	98
Anexo 8	104
Instrumento de investigación.....	104

Introducción

Lo único que conocemos con certeza es la incerteza del futuro, puede que parezca una paradoja, pero es así y lo sabemos; muchas veces no lo aceptamos y muchas veces preferimos que el azar se encargue del devenir de los hechos aceptando los eventos futuros como circunstancias imprevisibles, muchas no intencionadas, y ajenas a nuestro control; sin embargo, **no es así**, y del mismo modo que la certeza de lo incierto es un hecho, también lo es el hecho que podemos hacer algo para remediarlo.

En mis años de juventud, cuando era un estudiante imberbe, y estaba realizando mis estudios en la Academia Naval en Chile, recuerdo a cierto oficial de división, quien por cierto años después alcanzaría el rango de almirante, y quien solía decir a su cuerpo de cadetes con cierta pantomima “*yo no tengo una esfera de cristal*”, tratando de explicarnos hechos futuros con algún tipo de consecuencia contingente. Es verdad, él no tenía la esfera de cristal, tal vez nadie la tiene, ni siquiera los supuestos adivinos que presumen “echar las cartas” para conocer el devenir de una persona, de empresas, incluso de países; en este sentido el lector sabe que existen todo tipo de rituales para la mejora, remedios y conjuros mágicos propiciadas o no por personas supuestamente dotadas de poderes místicos que insisten en recetas y fórmulas para atraer clientes, o aumentar la ventas en tiempos de crisis, amuletos para vender mucho, entre otros; sin embargo, lejos de ayudar a quien contrata estos servicios, solamente sirven para aumentar la ansiedad, sacar dinero de manera vergonzosa y timar a uno que otro incauto.

La verdadera magia no existe, pero la esfera de cristal o modelo para reducir la incertidumbre lo inventó el hombre de la Mesopotamia, quien aparentemente la diseñó para ser usada en los procesos de modelado de la arcilla. Su uso como mejora para el transporte se adoptó recién entre los años 3700 y 3200 AC. Pensemos un momento, situémonos en los escenarios de aquellos ancestros: habiendo detectado una necesidad, alguien o un grupo de ellos, presenta una solución a sus congéneres y les entrega un modelo de piedra o de madera el cual servía para mejorar la dinámica en la fabricación de todo tipo de receptáculos de barro ¡qué obra de ingeniería más maravillosa! A partir de allí, cambio por completo el desarrollo de la civilización.

Resulta evidente el hecho que, para lograr el diseño de una rueda, el ingeniero inventor de aquella época tuvo que esbozar, de forma previa, una serie de supuestos, los que denominaremos procesos, de manera que el producto final diera una solución al problema. El

problema probablemente derivaba de la falta de eficiencia en la elaboración de utensilios de alfarería – el lector debe comprender que estos supuestos introductorios son necesarios para fundamentar el por qué la planificación es una herramienta que nos permite prever situaciones futuras resultando en un arma estratégica para la toma de decisiones.

Nassim N. Taleb (2007), en su libro *El cisne negro*, el impacto de lo altamente improbable, señala que la incertidumbre puede ser vista como un hecho fortuito, sorpresivo “un evento sorpresivo cuyas probabilidades son pequeñas pero imposibles de calcular”; sin embargo, una vez que acaece “nos provoca asombro y desconcierto”.

El presente trabajo surge de una inquietud persistente la cual podría resumirse en una pregunta: ¿Por qué a algunos emprendedores les va tan bien en sus negocios y a otros simplemente el proyecto no cuaja? La respuesta que se nos viene primero a la mente es que los primeros han planificado para el éxito y los segundos no; otra respuesta podría ser cuestión de suerte, algo así como estar en el momento justo a la hora precisa; hay algunos que podría señalar que es cosa de tener contactos. Tal vez, todos tengan algo de razón, pero algo que sí es verdad, el factor suerte no existe y convendría reemplazarlo por un concepto muy de moda en nuestros días: la incertidumbre y la gestión del riesgo. Empleando la explicación de Taleb respecto del “cisne negro”, este podría adaptarse para ambos lados de una moneda, tanto como un aspecto positivo o como un aspecto negativo. De mismo modo que a un emprendedor le va bien es un proyecto sin siquiera planificarlo, también, a ese mismo emprendedor, podría irle muy mal. Mi padre, por ejemplo, fue en sus inicios un empleado público con un sueldo relativamente bajo, recuerdo que mi madre solía colaborar en la economía de casa como modista o costurera – siempre me llamó la atención porque no desarrollaba esa enorme creatividad para diseñar hermosos vestidos de una manera más profesional, acá vemos un ejemplo notable de una falta de planificación – él, como empleado público escasamente llegaba a fines del mes con lo que ganaba, pero su espíritu de emprendedor lo llevaba a hacer cientos de cosas, desde estudiar electrónica para reparar radios y televisores blanco y negro a nuestros vecinos hasta participar de manera activa reflotando un yate que se había hundido en el puerto de Valparaíso en uno de esos inviernos huracanados que azotan las costas de Chile en los meses de Junio y Julio. Un buen día, mi padre, se reencontró con un pariente lejano que lo invitó a emprender un negocio de grandes proporciones. Mi padre, le preguntó cómo podría hacerlo toda vez que no tenía un capital para iniciarse, a lo que el tío le respondió “renunciando al trabajo obtendrás un finiquito

que te permitirá comenzar”; el espíritu emprendedor de mi padre no lo dejó dudar de semejante oportunidad y se abocó de lleno al proyecto. Recuerdo yo, que a la razón frisaba los once años, que la vida en casa cambió de la noche a la mañana. Muy pronto nos mudamos de domicilio, y en una de las habitaciones de nuestra nueva vivienda se montó una pequeña oficina con la gran tecnología del momento: una máquina de escribir, una línea telefónica y un televisor en colores para ver los partidos del mundial. El negocio de papá estuvo muy bien durante al menos unos 4 años, es decir, el factor “suerte”, al que prefiero llamar oportunidad tomada, estaba funcionando, pero al 5to año del proyecto algo pasó y de pronto papá se vio lleno de deudas y sin producción.

Hay que destacar que esto ocurrió en la época en que el Gobierno Militar de Chile devaluó el peso. Mi padre había apalancado su negocio en dólares, pero vendía y recibía los pagos en pesos, entonces, al devaluarse la moneda local, sus cuotas se hicieron cada vez más insostenibles. Tampoco él tuvo la ocurrencia de reinventarse, pienso que ni siquiera comprendía el “saber salir del mercado”. Sí tenía estrategias, tanto de mercadeo, como administrativas, pero no eran estrategias bien planteados, y dudo mucho que él supiera que sus actuaciones obedecían a estrategias para gestionar su negocio. En general su empresa carecía de objetivos, metas tampoco nunca lo vi analizar dónde estaba su negocio, ni qué nivel de rentabilidad tenía, es más, recuerdo que mamá le ayuda con los estados de cuenta del banco, pero nunca sabían con certeza quien ni cuanto les debían, en consecuencia, un buen día el negocio no produjo más y volvieron al estado inicial, pero ahora con deuda y muchos sinsabores.

El ejemplo anterior, que es real, no deja de ser un hecho no fortuito en el mundo de los empresariales, no es una casualidad y, por el contrario, es la triste realidad de la gran mayoría de los emprendedores quienes mientras gozan de su “buena suerte” el negocio les da dividendos, pero cuando esta se va, el negocio muere. Entonces no podemos hablar de buena o mala suerte, simplemente es una cuestión de simple gestión de negocio: **un negocio mal gestionado, por muy exitosa que sea la idea, siempre va a fracasar.** Mi padre tomó la oportunidad que se le presentó, hizo uso de ella mientras esta se expandía, pero en cuando el entorno se tornó hostil, simplemente el riesgo no contemplado se materializó e impactó de una forma desastrosa y cómo no existían planes para mitigar este riesgo, el efecto de la incertidumbre se manifestó con todo su poderío impactando en los resultados previstos.

El riesgo de la incertidumbre

El diccionario de la Real Academia de la Lengua Española define incertidumbre como “falta de certidumbre”, lo que a su vez es definido como “certeza”, que se define como “conocimiento seguro y claro de algo”. Por corolario definiremos, para los efectos de este trabajo final del MBA la incertidumbre como **una situación que debido a la falta de certeza respecto de que algo ocurra de manera planificada o deseada impacta en los resultados previstos** (definición propia).

Para definir el riesgo emplearemos la definición que nos entrega ISO 31000: “efecto de la incertidumbre sobre los objetivos” – ISO 31000 nos orienta aún mejor respecto de describir incertidumbre y señala que “la incertidumbre es el estado, incluso parcial, de deficiencia en la información relativa a la comprensión o al conocimiento de un evento, de su consecuencia o de su probabilidad”.

Básicamente podemos añadir que, a partir de un evento en estado presente, un usuario, quien no posee información sobre el estado futuro de tal evento, tiene la inseguridad sobre el desenlace de este evento. – Es extremadamente crítico que el lector comprenda estos conceptos, ya que de esta toma de conciencia dependerá el correcto uso de la herramienta denominada planificación -.

El riesgo de la incertidumbre surge al presentarse el mismo como una amenaza, un perjuicio que atenta contra la sustentabilidad del negocio, de la actividad, del emprendimiento.

Si desconocemos el desarrollo futuro de un evento existe el riesgo de que algo indeseado ocurra, y esto, estimado lector, es algo que nadie desea que le suceda.

Sobre el presente trabajo

Fundamentación

La mayoría de los proyectos empresariales de índole familiar surgen como resultado de una visión de futuro de sus fundadores, por lo general son buenos proyectos, y muchas veces estos proyectos son liderados al éxito y permiten a estos emprendedores sostenerse a sí mismos, a sus familias y muchas veces alcanzan niveles de sustentabilidad insospechados; pero existen otro tipo de emprendimientos que su misión se ve frustrada al poco tiempo de comenzar, sus emprendedores sufren entonces la agonía de la derrota, y aun cuando muchos de ellos, sin lugar a dudas, volverán a levantarse una y otra vez, no deja de ser preocupante el hecho que en el trayecto de este intento se desperdiciarán muchos recursos, y que de haberse evaluado el proyecto con antelación, como parte de una planificación estratégica eficiente, se habría podido modificar conductas, quehaceres y es muy probable que el resultado habría sido totalmente distinto.

Así mismo, muchos proyectos, aun sin una evaluación previa, resultan exitosos, pero debido a una falta de planificación estratégica adecuada el negocio es envuelto en una entropía sistémica que finalmente lo lleva a desaparecer, y nuevamente, surge el desperdicio de recursos, escenario que probablemente habría sido muy diverso de haberse realizado una planificación estratégica pertinente.

Para el desarrollo del presente trabajo se contó con la colaboración de 20 empresas familiares voluntarias y anónimas, todas de pequeño porte, principalmente distribuidas en Argentina, Brasil, Chile y Panamá. El presente trabajo final, tal como se presenta al usuario es el resultado de una síntesis de un proceso de investigación explicativa y de un estudio descriptivo del problema con el propósito de establecer una metodología de fácil aplicación para el neófito y que al mismo tiempo resulte en una fuente de creación de valor en la organización donde se aplique. En el proceso de investigación previo, el maestrante buscó relacionar el comportamiento de los fenómenos económicos presentes y como los resultados podrían variar de haber mediado otros elementos vinculantes. Como es de público conocimiento, la riqueza de la investigación radica en la complementación de los distintos enfoques para un mismo estudio pudiendo transitar desde el estudio exploratorio, siguiendo con el enfoque descriptivo, ampliándolo en un estudio correlacional para terminar un final

explicativo como síntesis de todo el proceso para generar un constructo usable y práctico que permita al usuario emplearlo como una herramienta de gestión.

De los objetivos

Los objetivos del presente trabajo son generar un modelo entendible, aplicable y de alta usabilidad para ser empleado por emprendedores sin formación académica en materia de gestión que les permita aplicar estrategias de gestión de manera simple al interior de sus organizaciones y mejorar sus procesos organizacionales.

Como objetivos específicos tenemos los siguientes:

- a) Establecer un modelo de gestión basado en metodologías de alto impacto en la industria mundial.
- b) Generar un cambio radical en la manera de operar un negocio familiar de manera que la empresa donde se aplique mejore a un sistema sustentable que otorgue valor a los propietarios y al entorno.
- c) Establecer las bases de la planificación estratégica en las pequeñas empresas que adopten el modelo.
- d) Establecer un modelo de gestión operacional, logístico y de mercadeo que permita a la organización operar de manera eficaz.
- e) Establecer un modelo de gestión sustentable para la organización SAFIMAR INC.

De los antecedentes

La confiabilidad, elemento clave que dice relación con la veracidad de los resultados se apoya en la estabilidad, la seguridad y la predictibilidad de los resultados obtenidos en el proceso previo originado en la investigación de los casos sobre el universo analizado, de 20 empresas y las entrevistas (muestra) de sus 20 controladores.

El nivel de precisión se estima en un 3% considerando una varianza máxima y un 92% de confianza.

El instrumento empleado en el proceso previo consistió en entrevistas individuales, basadas en un cuestionario estructurado.

Fecha de terreno, la recolección se realizó entre el 1 de septiembre de 2018 y el 31 de octubre de 2018.

Cómo se debe enfrentar la herramienta propuesta

La metodología empleada para presentar el trabajo se sustenta en la oportunidad que brinda la lectura como medio de entrenamiento y al mismo tiempo como taller práctico; Así mismo la teoría es complementada con ejemplos de manera de vincular el concepto con la realidad y de este modo general aprendizaje significativo.

Marco Teórico

El marco teórico representa una oportunidad única para apoyar cualquier trabajo académico, sin él, el resultado sería poco confiable y carente de sustentación académico. La elaboración del marco teórico permite extraer y recopilar la información de interés y que sea pertinente para el trabajo. Para el presente trabajo final, el autor se ha apoyado en el siguiente marco teórico:

“Los objetivos son los puntos finales de la misión de una organización y representan aquello que pretende lograr mediante operaciones continuas a largo plazo. (Peter, 1996, p.12)”

“Un objetivo organizacional nunca existe como algo tangible; es un estado que se procura y no un estado que se posee”. (Chiavenato 2011, Planeación Estratégica, Pág. 83).

“El proceso estratégico es un conjunto integrado por decisiones acerca de la definición de objetivos, la elaboración de las estrategias para alcanzarlos y la elección de los cursos de acción que se seguirán para su debida consecución”. (Chiavenato 2011, Planeación Estratégica, Pág. 201).

“¿Hay alguien que quiera emprender algo sin proponerse llegar a un término? Esto sólo se le ocurriría a un insensato. El hombre racional obra siempre en vista de alguna cosa, y esta mira es un fin, porque el objeto que se propone es un fin.” (Aristóteles (IV 2, 1003b6–10)

Los objetivos son guías para la organización la legitimar su existencia (Richard L. Daft. Management. 1993.) Citado por Chiavenato 2011 en Planeación Estratégica, Pag. 201).

*“El análisis que plantea **Porter** es adaptable para cualquier tipo de industria y, a partir de este análisis, cualquier organización puede plantear o crear estrategias genéricas”- “cualquier empresa puede aplicar más de una estrategia” (Koontz 2008.Pág. 147).*

*“ventaja competitiva es la capacidad de una empresa para tener un desempeño, en uno o más aspectos, que los competidores no pueden o no están dispuestos a igualar” **Porter** sentencia que “Si más de una compañía intenta alcanzar el Liderazgo por costos al mismo tiempo, este es generalmente desastroso”; respecto de la estrategia de diferenciación nos dice que “si una firma intenta ser única en su industria en algunas dimensiones que son apreciadas extensamente por los compradores”.*

***Rafael Mendez** (2010, Pág. 23) definiendo las áreas de un proyecto, señala que “en general, se pueden identificar tres etapas claramente diferenciadas: la etapa de preparación del proyecto; la etapa de implantación y puesta en marcha, y la etapa de operación o de funcionamiento”. Y el mismo autor, refiriéndose a los principios básicos para un desarrollo sano y duradero es enfático en admitir que “el desarrollo implica entender la realidad, conocer la problemática del medio y adoptar un modelo propio (endógeno)”.*

*Respecto del proceso para la toma de decisiones en cualquier organización, **Chiavenato** señala que “en los negocios para tomar la mayoría de las decisiones es necesario considerar, de forma simultánea, varios factores interrelacionados y también elegir lo que es crítico, aun cuando las consecuencias de la decisión impliquen una enorme incertidumbre y muchos riesgos” (Chiavenato 2011, Planeación Estratégica, Pág. 159).*

*Así mismo, **Chiavenato** nos entrega un excelente planteamiento relacionado con el proceso de decisión al cual se enfrenta todo empresario: “el conocimiento sistematizado es la base de todo. Muchas organizaciones están adoptando un planteamiento analítico que requiere un uso extenso de datos estadísticos y cuantitativos, así como de modelos explicativos y predictivos, en un modelo de administración basado en hechos que permitan impulsar decisiones y acciones” (Chiavenato 2011, Planeación Estratégica, Pág. 67).*

Robbins, explicando el concepto de la calidad dice que es “la habilidad de un producto o servicio de realizar de manera confiable lo que se supone debe hacer y satisfacer las expectativas del cliente”, (Robbins & Culter, 2011, p. 552), este concepto es, sin lugar a dudas, un elemento clave en la visión de cualquier negocio, por cuanto es el cliente el elemento que sustenta a cualquier organización, y este cliente consume el producto o servicio ofrecido simplemente porque encuentra en él una satisfacción de sus necesidades; decir o hacer lo contrario sería poner a la organización en un riesgo inminente de fracaso.

“La ausencia de calidad trae consigo costos ocultos, imperceptibles, pero altamente dañinos que impactan en el desempeño de la organización y en las expectativas respecto de la sustentabilidad de una organización que no gestiona sus procesos, que no mide su desarrollo y que no planifica de manera adecuada.” (Carrillo, 2016)

“Las líneas de investigación tendientes a localizar los riesgos existentes en la empresa las podemos considerar agrupadas en los siguientes bloques: análisis de procesos y/o tareas; análisis de instalaciones; medio ambiente de trabajo” (Cortes, 2007, Pág. 543), cuestión esta última de gran pertinencia respecto del establecimiento de un procedimiento adecuado para determinar dónde encontrar los riesgos propios de los entornos laborales.

“El Cuadro de Mando Integral (CMI) proporciona a los directivos el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro. Hoy en día, las organizaciones están compitiendo en entornos complejos y, por lo tanto, es vital que tengan una exacta comprensión de sus objetivos y de los métodos que ha de utilizar para alcanzarlos” (Kaplan, 2009, Pág. 18)

“El Cuadro de Mando Integral pone énfasis en que los indicadores financieros y no financieros deben formar parte del sistema de información para empleados en todos los niveles de la organización” (Kaplan, 2009, Pág. 26)

Conceptos previos

Qué es Administrar.

Henry Fayol, define administración como “un proceso administrativo, conocido por las funciones de la administración, que son: **planificación, organización, coordinación, dirección y control**”, entonces cuando hablamos de administrar un negocio, un proyecto o cualquier actividad debemos comprender que estas cinco etapas son fundamentales en el éxito de lo que se disponga a hacerse.



Al **planificar**, lo que se hace en realidad es pensar qué es lo que se hará, el administrador deberá dar respuestas a preguntas tales como: **¿qué?** es decir, qué actividad se va a realizar; **¿para qué?** debe comprenderse y explicar el motivo por el cual se realizará la actividad pensada; **¿dónde?** El administrador debe ser capaz de acotar el espacio físico y definir en qué lugar ejecutará la actividad; **¿cuándo?** conocer el momento en el que se realizará y durante cuánto tiempo es un factor crítico de éxito, por consiguiente, se debe establecer, comprender y aplicar; **¿cómo?** determinar con qué recursos se ejecutará o con cuales medios se contará para realizar la actividad, **¿cuánto?** conocer la cantidad de recursos disponibles o necesarios, así como los productos resultantes, es parte de la planificación.

Cuando se planifica, lo que en realidad se hace es analizar la oportunidad, enfrentarla y aprovecharla con los recursos disponibles.

Un administrador debe seguir los siguientes pasos durante el proceso de planificación:

- a) Determinar la oportunidad del entorno
- b) Determinar los objetivos de la organización, es decir, que se desea lograr como entidad.
- c) Determinar con que fortalezas se cuentan, cuáles son las debilidades de la organización; qué oportunidades nos ofrece el entorno, que amenazas, tanto peligros o riesgos tenemos que enfrentar.
- d) Establecer premisas o criterios de actuación. Estas premisas permitirán que el personal subalterno comprenda que es lo que se espera de ellos y que es lo que se quiere lograr.
- e) Análisis y determinación de las mejores alternativas para alcanzar los objetivos.
- f) Evaluar las alternativas contrastándolas con los objetivos trazados y con los recursos disponibles.
- g) Elección de la mejor alternativa, y de este modo tomar un camino de acción realizable.
- h) Formular planes anexos de apoyo al plan general.
- i) Establecimiento de presupuestos que cumplan la función de guías cuantificables,

Un ejemplo para explicar lo anterior

Determinando la oportunidad del entorno

Un maestro constructor se percató que, por efectos del cambio climático, en su vecindario las familias señalan experimentar muchas molestias debido a las ondas de calor registradas. Él se da cuenta que las casas no poseen aire acondicionado y habiendo consultado a las dueñas de casas el motivo, la mayoría señala que es debido al alto precio de los equipos y del proceso de instalación.

Determinado los objetivos de la organización

El maestro constructor, a quien llamaremos Carlos, y quien hasta ese momento se desempeñaba como operario de una firma de albañiles, ha detectado que hay una oportunidad para hacer un buen negocio y a la vez ofrecer un servicio a la comunidad. Les cuenta a algunos amigos de lo que él considera una oportunidad en ese barrio, más que mal, la población del barrio se compone de 102 viviendas de familias de clase media. Algunos amigos no lo entienden, pero dos de ellos, piensan que Carlos podría tener razón. A groso modo ellos saben que un aire acondicionado de 7500 BTU, suficiente como para enfriar una sala de comedor y sala de estar de las que poseen las viviendas en el barrio en cuestión, tiene un precio de unos

US\$ 200 (dólares) y por la instalación del equipo un técnico cobra aproximadamente US\$ 100 más.

Los tres socios deciden embarcarse en un proyecto comercial al cual denominarán FRIOTEX Ltda. Como el proyecto les tomará todo el tiempo disponible, se arriesgan a dejar sus empleos y se embarcan en el emprendimiento.

A pesar de que los tres hombres han trabajado toda su vida bajo la figura patronal, comprenden que al dejar sus empleos se encontrarán a merced de sus habilidades. Afortunadamente uno de ellos, Ramón, estudió administración y se ofrece a ser el encargado de la gestión administrativa del proyecto.

Como primera actividad, Ramón les explica a sus compañeros la necesidad de establecer un objetivo. Carlos señala que él necesita general recursos por unos US\$ 1,200 mensuales; Arturo, el otro socio, que además es electricista, concuerda con la cantidad. Ramón les explica que eso sería el salario líquido mínimo que recibirán, pero para ello hay que establecer una planilla de costos y establecer objetivos y metas de productividad.

Para poder establecer un punto de equilibrio y conocer cuánto es lo que deben vender realmente y determinar un capital de trabajo deben abocarse a establecer presupuestos, estimar ventas, costos, gastos, entre otros elementos.

Finalmente concuerdan en tres objetivos principales.

- a) Mantener un flujo de venta constante que asegure la sustentabilidad del negocio.
- b) Fidelizar clientes mediante un servicio de excelencia que permita ser reconocidos como una empresa responsable.
- c) Establecer un canal de comunicación eficaz que permita que la empresa se de a conocer en otros vecindarios.

Determinando dónde estamos (Herramienta FODA)

FODA es el anacronismo de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Podría decirse que es la madre de todas las estrategias, pues nos permite conocer que es lo que hacemos bien y con que contamos a nuestro favor (fortalezas); que buenos designios nos presenta nuestro entorno, nuestro mercado (oportunidades); que cosas no hacemos tan bien o de que recurso carecemos (debilidades), y que cosas potencialmente dañinas a nuestros intereses podrían llegar a afectarnos (amenazas). Comprendiendo estas fuerzas podremos ser capaces de mantenernos en un rumbo hacia nuestros objetivos trabajando con lo que tenemos,

mejorando lo que no hacemos tan bien, aprovechando lo que nos depara el entorno y minimizando los riesgos y amenazas del entorno.

Establecer premisas o criterios de actuación.

Los tres emprendedores acuerdan que es fundamental aplicar criterios de actuación para el personal de la empresa (que por ahora son ellos tres), y que estas políticas serán sagradas y no podrán romperse bajo ningún punto de vista, a no ser que se revisen y requieran adecuarse a una nueva realidad.

De este modo establecen premisas de flujos de efectivo, de horarios de trabajo, de formas de conseguir y gestionar al cliente, entre otros.

Análisis y determinación de las mejores alternativas para alcanzar los objetivos

Dado que los objetivos principales que se han planteado son tres, los socios analizarán y determinarán que alternativas tienen para lograr estos objetivos.

- a) Mantener un flujo de venta constante que asegure la sustentabilidad del negocio.
 - a. Ofrecer un producto aire acondicionado y servicio de instalación todo incluido
 - b. Ofrecer un servicio de mantenimiento de los equipos instalados
 - c. Analizar un producto que pueda ser vendido en invierno para asegurar el flujo constante de ingresos.
- b) Fidelizar clientes mediante un servicio de excelencia que permita ser reconocidos como una empresa responsable.
 - a. Ofrecer a los clientes un servicio de mantenimiento post venta gratuito por un año.
 - b. Ofrecer a los clientes un servicio de mantenimiento post venta con que incluya un descuento del 50%
- c) Establecer un canal de comunicación eficaz que permita que la empresa se dé a conocer en otros vecindarios.
 - a. Uso de las redes sociales para dar a conocer la marca
 - b. Uso de publicidad en medios de comunicación local
 - c. Uso de canales de comunicación alternativos tales como exposiciones en juntas vecinales
 - d. Incorporación de una fuerza de ventas

Evaluar las alternativas contrastándolas con los objetivos trazados y con los recursos disponibles.

Por ejemplo:

	Ventaja	Desventaja
Ofrecer a los clientes un servicio de mantenimiento post venta gratuito por un año.	Representa un atractivo para los potenciales clientes por el ahorro que esto conlleva.	Tiene un costo implícito que sería absorbido por la empresa con las implicancias que esto representa.
Ofrecer a los clientes un servicio de mantenimiento post venta con que incluya un descuento del 50%	Permitiría financiar los costos relacionados con el mantenimiento (horas hombre, repuestos)	Podría ahuyentar a algunos clientes quienes podrían considerar que este costo adicional encarece el producto.

Elección de la mejor alternativa, y de este modo tomar un camino de acción realizable.

Se elige la alternativa de cobrar un 50% por el mantenimiento de post venta; si bien es cierto podría encontrarse resistencia en algunos clientes, esta resistencia puede ser enfrentada destacando que el equipo no necesariamente requiere ser mantenido; no obstante, esta elección por parte del cliente podría acarrearle costos de mantenimiento mayores en el caso de una falla mayor debido al no mantenimiento y al “ahorro” mal entendido.

Al elegir esta alternativa, la empresa se beneficia en el sentido que no tendría que asumir costos derivados de un mantenimiento regular realizado de manera gratuita. Al mismo tiempo, este costo de post venta garantiza que el equipo pueda ser comercializado a precios más bajos.

Formular planes anexos de apoyo al plan general.

Se requiere que se establezcan planes de venta, planes de contingencia (que hacer si tal cosa sucede), planes de promoción, planes de desarrollo, planes de mercadeo, etc.

Establecimiento de presupuestos que cumplan la función de guías cuantificables

Para poder comprender la real magnitud del problema, los tres socios deber establecer proyecciones, presupuestos y controles con el propósito de cuantificar lo que van a hacer.

Un presupuesto fundamental sería el presupuesto de costos y ventas, mediante el cual, a partir de una estimado de ventas, establecen un presupuesto de costos.

Definiendo las funciones de la administración

Al principio, cuando expusimos los conceptos básicos, dijimos que Administrar es **planificar, organizar, coordinar, dirigir y controlar**. Cada uno de elementos es una función, la cual puede entenderse como un mega proceso, mediante el cual el administrador se asegura de lograr los objetivos de la organización.

El proceso administrativo

Básicamente el proceso administrativo consta de dos fases: una fase mecánica y una fase dinámica. El profesor de la Universidad Internacional de Ciencia y Tecnología, **Rodrigo A. Graell (2018)**, define la fase mecánica como el espacio “donde se determina la finalidad y rumbo de la organización, así como las alternativas para conseguirlo”; respecto de la fase dinámica u operacional, la define como “fase donde se ejecutan las actividades necesarias para lograr lo establecido durante el periodo de estructuración”. Las funciones específicas de estas fases pueden apreciarse en la imagen siguiente:

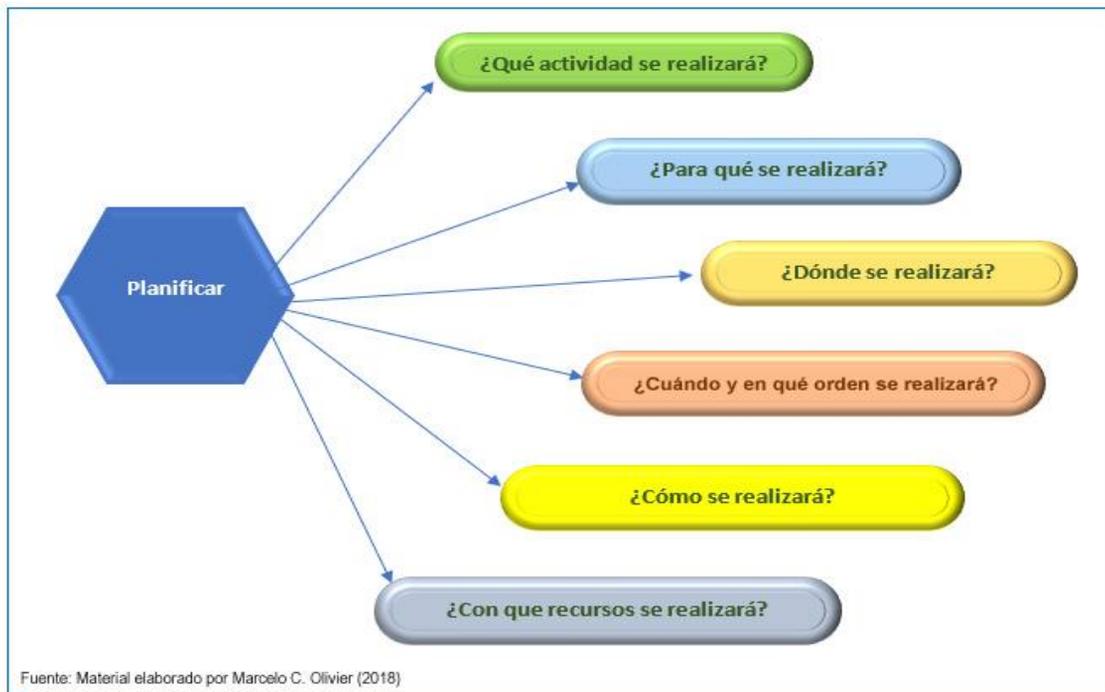


Al planificar, el administrador define que hacer; **al organizar**, lo que hace es definir los criterios para hacerlo; **al coordinar**, el administrador, sincroniza y armoniza, como si se tratara de un director de orquesta, al equipo humano, es decir integra el talento humano en el

proyecto; **al dirigir**, el administrador motiva al equipo a hacerlo; para finalmente **controlar** que lo obrado se haya hecho de acuerdo con lo planeado.

A continuación, entregaremos unos ejemplos para que las definiciones sean significativas y se entiendan mejor.

Planificar (Etapa de la fase mecánica)



Durante el proceso de Planificación, el administrador le da cuerpo a su organización, sienta las bases filosófico-valóricas sobre las cuales transitará el negocio; crea la misión, la visión, los objetivos, las estrategias para alcanzarlos, las políticas, criterios, procedimientos, programas, presupuestos, entre otros.

Veamos un ejemplo

La señora Maritza Solis, como parte de sus estrategias de mercadeo, ha decidido organizar un evento para sus clientes. Como ella es una excelente administradora, ha creado una forma en la cual escribirá los principales aspectos de la planificación:

a) **¿Qué actividad se realizará?**

Una exposición sobre las bondades de sus servicios a cargo de un connotado abogado local, y al término de la ponencia, un ágape para los asistentes.

b) **¿Para qué se realizará? Objetivos**

Dar a conocer las ventajas de los servicios comercializados por la empresa MS (Maritza Solis).

c) **¿Dónde se realizará?**

En el Centros de Eventos de Atlapa, en la ciudad de Panamá.

d) **¿Cuándo y en qué orden se realizará?**

El evento se realizará el 2 de marzo de 2019 entre las 16:00 y las 19:00

Orden:

- a) Diciembre: se imprimen los catálogos e invitacionales al evento
- b) Diciembre: se firma el contrato para alquilar el espacio en Atlapa
- c) Diciembre: se entregan las invitaciones y se compromete a los invitados.
- d) Enero: se coordina con la empresa encargada de proporcionar el catering durante el evento, así como los encargados de la iluminación y el sonido.
- e) Enero: diseña en programa de exposición, se desarrolla el mismo.
- f) Febrero: Se confirma la asistencia de los asistentes al evento.
- g) Marzo: Se revisan los últimos detalles y se ejecuta el evento.

e) **¿Cómo se realizará?**

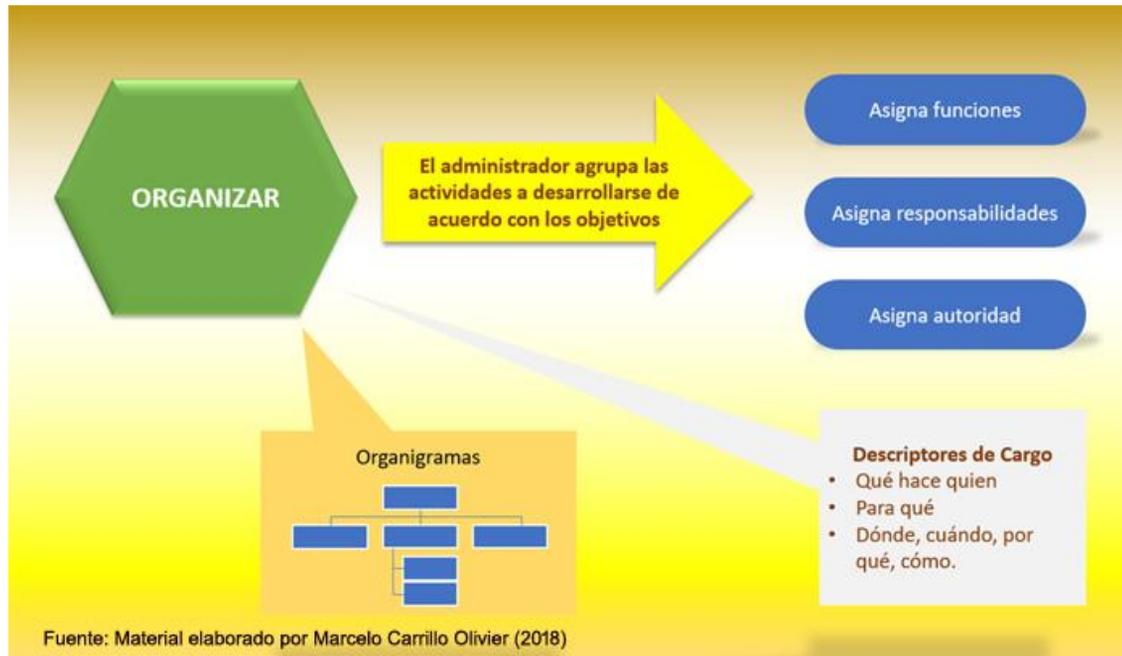
- a. Se seleccionan los ponentes
- b. Se analizan la necesidad de equipos
- c. Se hacen las pruebas previas
- d. Se redacta una lista de necesidades: documentos, equipos, comestibles, etc.

f) **¿Cuánto?**

- a. Se crea una lista de verificación en la cual se establece la cantidad de recursos necesarios
 - i. Cantidad de cuadernillos
 - ii. Cantidad de lápices
 - iii. Entre otros elementos necesarios.

Organizar (Etapa de la fase mecánica)

La organización es la parte del proceso administrativo que permite dividir el trabajo, coordinar las acciones a ser ejecutadas, se confirman los organigramas, se define quien hace qué, las autoridades, las jerarquías.



La coordinación (integración) (Etapa de la fase mecánica)

La coordinación o integración, es la parte del proceso que permite seleccionar los recursos, determinar los requisitos con los que estos recursos deben cumplir, se analizan los proveedores, se realizan los contratos pertinentes.

El manejo del talento humano no es una cuestión simple, no basta con tener recursos humanos disponibles, es necesario que estos recursos humanos sean idóneos y se encuentren cualificados para la tarea que deben desempeñar.

Koontz (1998) redefinió el concepto de coordinación y lo reemplazó por “integración de personal”. La integración de personal no es otra cosa que cubrir los cargos definidos en el proceso anterior con el talento humano idóneo.

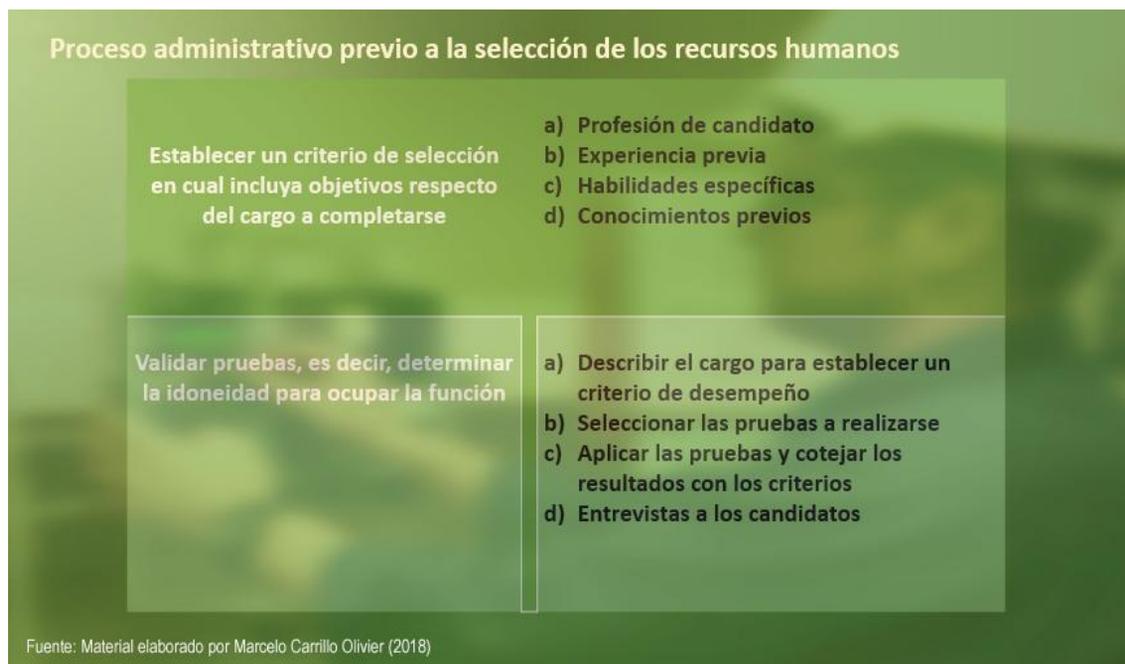
El proceso de integración de personal merece un capítulo aparte, pues es un factor crítico de éxito. Muchos administradores de pequeñas empresas familiares entrevistados para el presente trabajo manifestaron que muchos de sus recursos humanos fueron seleccionados “*entre amigos y familiares*” sin mediar en este proceso crítico algún protocolo de selección del

talento humano. Esto es particularmente sensible y muchas empresas fracasan precisamente por no contar con el personal adecuado.

La planificación de los recursos humanos es una decisión estratégica que requiere de preparación y entrenamiento dónde nada debería dejarse al azar. En un sistema de recursos humanos el administrador debería considerar las siguientes etapas en el proceso de integración de personal.

Cómo integrar el personal

Etapa 1.-



Etapa 2.-

Proceso ejecutivo para asegurar la calidad del recurso humano postulante	
Paso 1 – Se receptionan los antecedentes del candidato.	a) Curriculum vitae b) Certificados c) Recomendaciones d) Declaraciones de hecho
Paso 2 – se aplican las pruebas diseñadas en el proceso administrativo	a) Exámenes médicos b) Test psicológicos c) Evaluación de habilidades y conocimientos
Paso 3 - Entrevista	a) En esta etapa el administrador se asegura que el candidato reúna los requisitos que la organización necesita b) Se detectan expectativas del candidato

Fuente: Material elaborado por Marcelo Carrillo Olivier (2018)

Etapa 3.-

Proceso de evaluación del desempeño	
Evaluación del ahora funcionario	a) Actitudes b) Conductas c) Competencias d) Cómo aplica sus competencias e) ¿Alcanza a tiempo las expectativas de la empresa? – a 1 mes, a 3 meses, a 1 año

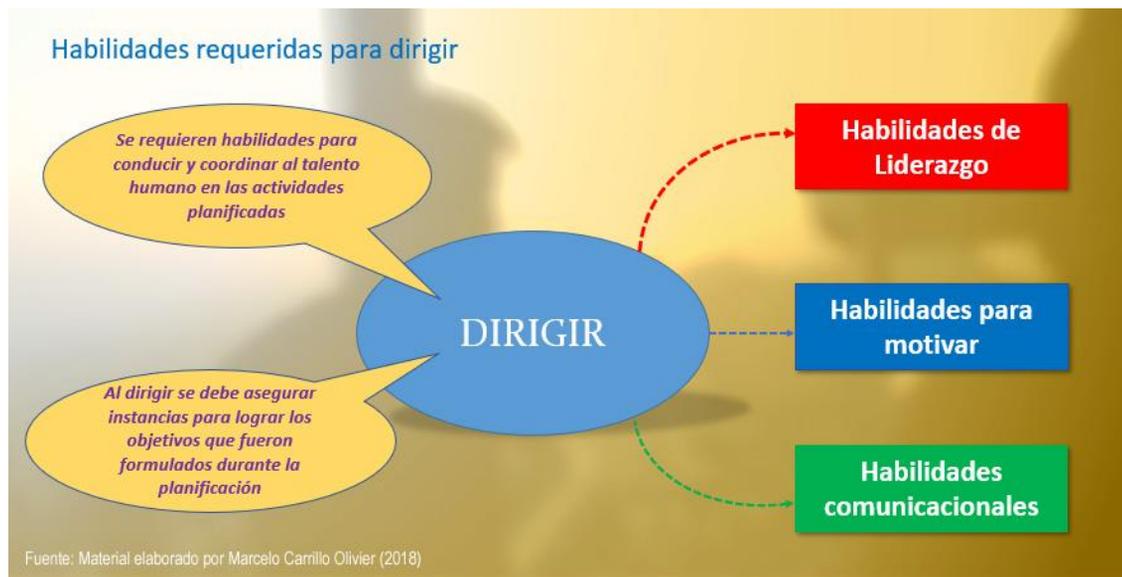
Fuente: Material elaborado por Marcelo Carrillo Olivier (2018)

Para tener en consideración: “mi intención siempre ha sido ayudar a la familia, por eso el 70% de los recursos humanos son familiares, pero me he dado cuenta de que ha sido una situación de mucho roce tratar de hacerles comprender que el trabajo y la relación familiar no van en el mismo sentido. Creo que de haber realizado un proceso de selección más profesional e impersonal habría cambiado los resultados a un proceso más sano y eficiente” (Empresario entrevistado por el autor con motivo de la realización del presente trabajo)

Dirigir (Etapa de la fase dinámica)

Los procesos relacionados con la dirección tienen que ver con la toma de decisiones; la manera en que se motiva al talento humano; la forma en que se desarrolla el proceso de comunicación en la organización, tanto de manera interna, como de manera externa, la creación de programas, planes y presupuestos.

Un administrador requiere de habilidades de liderazgo, es decir ser capaz de motivar a su equipo de personas a lograr la visión, habilidades comunicacionales que le permitan transmitir los objetivos de manera eficaz.



El Control (Etapa de la fase dinámica)

El control, si bien es cierto es una etapa de la fase dinámica, también debe ser visto y empleado como una herramienta para la mejora. El control es una herramienta que permite verificar cómo se está haciendo. El control involucra varias acciones, tales como el seguimiento (inspecciones, verificaciones), la medición de los resultados (análisis); la comparación de los resultados contra criterios establecidos (auditorías); la corrección de los desvíos o hallazgos negativos (mejora); sentar las bases para volver a replanificar.

El Control – una herramienta para mejora continua

Fase 1.- Se mide el desempeño comparando los resultados con los estándares preestablecidos.
¿Qué de debería haber hecho?

Fase 2.- Se evalúa el desempeño actual
¿qué es lo que se está haciendo?

Fase 3.- Se compara lo obrado con el estándar preestablecido
¿cómo lo estamos haciendo?

Fase 4.- Se actúa, en el sentido de corregir hallazgos negativos, desvíos, anomalías,
Se toman medidas de mejora concretas

Fuente: Material elaborado por Marcelo Carrillo Olivier (2018)

Qué es una estrategia, y para qué sirve

Frecuentemente, en el ambiente comercial e incluso en el cotidiano, escuchamos la palabra estrategia. Es concepto nos suena a algo militar, y en realidad sí, realmente tiene que ver con el ámbito militar, de hecho, el término fue acuñado hace varios siglos, desde tiempos memoriales. Chiavenato (2011, Pág. 11) señala que “desde que el hombre empezó a cazar, pescar o luchar para sobrevivir, la estrategia siempre estuvo presente” y que, como concepto militar, estrategia “se define como l aplicación de fuerzas a gran escala contra un enemigo”. La estrategia no es otra que “**el curso de acción que la organización elige**, a partir de la premisa de que una posición futura diferente le proporcionará ganancias y ventajas en relación con su situación actual”. La estrategia en la organización moderna es el acto de emplear todos los recursos disponibles con el único fin de alcanzar los objetivos propuestos, de ahí que la administración es un proceso holístico en el cual nada puede quedar en el olvido.

Pensemos en una fábrica de chocolates, en la actualidad el consumo de este tipo de golosinas es muy popular; sin embargo, la fábrica “Choco Inc” no consigue alcanzar las metas propuestas. La Alta Gerencia realiza un FODA y detecta algunas debilidades que no habían contemplado, así mismo detecta una oportunidad en el mercado. Premunido de un FODA bien realizado, se pone manos a la obra: revisa su misión, establece una nueva visión, crea objetivos y opta por diseñar un producto nuevo que, de acuerdo con el análisis del mercado va a ser un

éxito: monedas de chocolate con la figura del Bitcoin: Bitcoins de chocolate. Para poder salir de la crisis comercial que vive, la organización elige el siguiente curso de acción:

Estrategia elegida: Fabricar confites de chocolate con la figura del Bitcoins - esta posición le permite a la organización reaparecer en el mercado con un producto nuevo, innovador que le reportará ganancias futuras y grandes beneficios. Pero esto no concluye ahí, ahora la Alta Gerencia deberá formular una serie de estrategias menores y planes que le permitan tener éxito en este proyecto.

Chiavenato (2011) señala que la estrategia es *“arte y ciencia, es reflexión y acción, es pensar para actuar y no solamente pensar antes de actuar. La estrategia es una acción que involucra a toda la organización y seleccionar entre varias alternativas posible la más conveniente.”*

Qué es un plan

Un plan es una disposición de acciones a ejecutarse con el propósito de realizar, de manera exitosa, una determinada tarea, por ejemplo, un plan o presupuesto de comprar, un plan de acción para una campaña publicitaria. En general, un plan es una forma de lograr algo dentro de un plan mayor que denominamos estrategia. De este modo los planes complementan la estrategia y, a diferencia de esta, son de responsabilidad de los jefes de área.

Qué es el liderazgo

Liderazgo es otro concepto del que mucho se habla, pero poco se entiende. Se dice que liderazgo es la habilidad de guiar y motivar a otros a lograr algo. También se dice que un líder es un individuo que inspira y mueve a las multitudes, pero en este trabajo definiremos **liderazgo** como la fuerza que permite que se alcance la visión en la organización.

Para entenderlo mejor, una vez comprendida la visión, por ejemplo, convertirnos en una organización certificada en ISO 9000 en un plazo de 2 años, el liderazgo, independientemente de quien lo ejerza, se abocará a motivar a los recursos humanos de la organización a lograrlo, para ello implantará estrategias, planes, asignación de recursos, etc.

Qué es la calidad

El concepto tiene varias acepciones, el Diccionario de la Real Academia Española (RAE) entrega varios significados, entre ellos, *“1. f. Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor. 2. f. Buena calidad, superioridad o excelencia.*

3. f. Adecuación de un producto o servicio a las características especificadas. 5. f. Condición o requisito que se pone en un contrato.” La norma **ISO 9000:2015, (2.2.1)** la define como “grado en el que un conjunto de características inherentes de un objeto cumple con los requisitos”; para efectos de uso en este trabajo, definiremos la calidad como el **cumplimiento de los requisitos legales y contractuales para generar satisfacción la satisfacción y deleite de nuestros clientes.**

El motivo para elegir tal definición propia es porque la experiencia nos dice que un cliente que no queda satisfecho con nuestro producto o servicio simplemente se va; y si no cumplimos con los requisitos legales, simplemente nos exponemos a sanciones y pérdidas insospechadas, por consiguiente, al realizar servicios o fabricar productos de calidad, lo que hacemos es asegurarnos la sustentabilidad. Lo que no debemos confundir es el costo del producto o servicio, pues aun cuando la calidad es un factor crítico de éxito, el factor del equilibrio del mercado es igual de concluyente. Lo anterior implica nuevamente el liderazgo ya que es el líder quien define en que mercado operar y que nivel de calidad satisface ese mercado. *Un ejemplo: si somos propietarios de una joyería, y consideramos importante vender relojes de gran calidad, y nos inclinamos por la marca Rolex, tendremos un reloj de gran prestigio y conceptualizado como de gran calidad. Si hemos decidido instalar nuestra joyería en un barrio de clase media a baja, lo más probable es que no logremos vender nuestros relojes, aun cuando estos sean de mucha calidad. El problema acá es la Estrategia elegida, es totalmente equivocada, no se analizó el entorno, el mercado. El líder de la organización aplicó más sus análisis y llegó a conclusiones erróneas. Si esta organización realiza un FODA, probablemente descubra que la oportunidad está en vender relojes marca SEIKO, es una compañía que produce relojes de baja gama a precios asequibles.*

Alguien podrá pensar: “por qué no vender relojes imitación Rolex, siendo que existen algunas falsificaciones muy buenas” – La respuesta es simple y de acuerdo con el concepto de la calidad, este negocio no es viable, pues no cumple con el requisito legal pertinente, se expone a la organización a severas multas por violar los derechos de propiedad intelectual, se engaña al cliente y simplemente no es ético, pero de eso seguiremos hablando más adelante.

Qué es un presupuesto

Un presupuesto es una forma de plan, pero redactado de manera cualitativa y cuantitativa. El presupuesto es un criterio de actuación respecto de la manera de emplear los

recursos. Gabriel Torres (2011, Pág. 385), contador, profesor y escritor chileno, define presupuesto como “la cuantificación de un plan”, es decir, a partir de un plan o de un proyecto, la acción de poner números a las diferentes actividades del plan o proyecto constituye una forma de presupuesto, por ejemplo, cuantificar los costos, las horas, los recursos humanos necesarios, la estimación de las ventas, etcétera.

Ejemplo de presupuesto simple

Presupuesto de venta del producto Z para el año 2019

(basado en los pronósticos de venta del equipo de vendedores y en las políticas de crédito de la empresa)

Supongamos que la empresa XXX, radicada en la Ciudad de Panamá, estima vender para el mes de agosto del 2019 unos US\$ 50.000 del producto Z. Las políticas de crédito de esta empresa entregan un crédito directo a sus clientes consistente que la mercadería se paga a 30 y 60 días precio contado.

El impuesto al valor agregado ITBMS en Panamá es del 7%. Históricamente se conoce que el porcentaje de incobrables es del 4%. Como resultado de lo anterior, el presupuesto de venta para el producto Z para el mes de septiembre de 2019 es el siguiente:

<i>Ventas estimada septiembre</i>	US\$ 50.000.-
<i>ITBMS 7%</i>	US\$ 3.500.-
<i>Venta bruta</i>	US\$ 53.500.-
<i>Incobrables (4%)</i>	US\$ 2.140.-
<i>Recuperación por cobranzas totales</i>	US\$ 51.360.-
<i>Ingresos a 30 días (Octubre)</i>	US\$ 25.680.-
<i>Ingresos a 60 días (Noviembre)</i>	US\$ 25.680.-

Dado que el presupuesto de ventas se construye a partir de los pronósticos de ventas, es necesario que el administrador comprenda el factor confianza de los pronósticos que recibe.

Un pronóstico va a ser eficaz en la medida que las condiciones del entorno se mantengan constante, que los mismos se encuentren libre de sesgo, de las condiciones cambiantes de la economía.

Para tener en cuenta: La empresa NN de uno de nuestros entrevistados venía facturando por la prestación de sus servicios la suma de US\$ 45.000 mensuales. Este monto se venía repitiendo de manera constante durante los últimos 4 años, con un crecimiento anual constante cercano al 12%

A mediados del año 2017, los ejecutivos planificaron un viaje de negocios y para visitar al principal cliente de la empresa, quien le manifestó que debido a presiones externas y cambios en la economía se veían obligado a realizar la mayoría de los servicios con personal propio.

Los ejecutivos de NN no tuvieron la visión de interpretar esta señal concreta del mercado como una amenaza, no haciendo nada al respecto.

Un año después, a mediados del año 2018, el flujo de caja de la empresa cae violentamente, y la facturación decrece mensualmente en un 65%, es decir, US\$ 27,000 menos, de manera sostenida y a la baja.

El pronóstico de ventas que auguraba una facturación de US\$ 51.400.- para los meses del 2do semestre del año falló. Dado que el presupuesto de ventas había sido elaborado en base a estas premisas, la empresa se ha visto en serias dificultades de solvencia y con problemas de pago de proveedores.

Las medidas tomadas por los ejecutivos para salvar la empresa, a partir de ese momento crítico son aceptables, pero no las comentaremos por no ser materia de este capítulo; sin embargo, la lección a aprender en este caso es que un administrador debe ser capaz de comprender su entorno cada día, pues las condiciones cambian e impactan en los presupuestos.

Hemos dicho que un presupuesto es un plan cuantificable, que busca alcanzar objetivos. Determinar el riesgo producto de la incertidumbre de que se cumpla el plan debe ser la orden del día a día.

Determinar las amenazas (riesgos), así como las oportunidades que le permiten incrementar la productividad es una actividad que se encuentra ligada a la elaboración de planes, estrategias, presupuestos, de manera de considerar la adaptación de la organización a cualquier modificación en las condiciones de la economía.

Qué es un proceso

Un proceso es un conjunto de actividades, por ejemplo, el proceso de hacer pan consistente en mezclar harina con agua, levadura, amasar y aplicar calor, donde ciertas entradas, en este caso la materia prima se transforma, se combinan entre sí, para generar una salida predecible y controlada. En el caso del ejemplo, la materia prima: agua, harina, levadura, sal, que son las entradas, se revuelven y amasa, que son las actividades, para posteriormente generar una mezcla homogénea de cierta consistencia, que corresponde a la salida controlada. Entonces para saber si el proceso se encuentra bajo control, se le deben aplicar controles lo que se denominan indicadores.



En el anexo 1 denominado “Identificando procesos” se entrega una explicación más extensa sobre el tópico.

Qué es un procedimiento

Es la manera de realizar un determinado proceso o un conjunto de procesos. Por ejemplo, la receta para hacer el pan, considerando al responsable, la manera de amasar, la manera de hornear, entre otros elementos.

En el anexo 5 denominado “Modelo para documentar procedimientos” se entrega una explicación más extensa sobre el tópico.

Qué es un instructivo

Es un plan de acción para ejecutar una determinada tarea, por ejemplo, el instructivo para encender el horno donde se cocinará el pan, o una receta de cocina.

Qué es una política

Es una declaración que emite la organización para demostrar la intención de hacer o ejecutar algo. La política es una intención de acción, no es un procedimiento ni pretende hacerlo, pero sí es un criterio de actuación; por ejemplo, en el caso de la panadería, una política de buenas prácticas manufactureras señala que la organización promueve entre sus empleados prácticas de higiene estrictas, que promueve el uso de ingredientes de primera calidad.

Para que una política sirva para lo que fue creada no basta con que se promulgue, debe además ser comprendida por todas las partes interesadas de manera que sea una guía de actuación.

Qué es un objetivo

Un objetivo es el conjunto de metas que se desea lograr y que por consiguiente resulta en el propósito del actuar; la generación de objetivos. Un objetivo debe plantearse mediante un verbo concreto y en infinitivo y debe contener la acción, el objeto que se desea alcanzar, el horizonte en el cual se piensa alcanzar, por ejemplo: *Reducir el costo de las materias primas durante el año*. En este caso la acción es el verbo *reducir*, el objeto es *el costo de las materias primas*, y el horizonte durante *este año*.

Ahora, para alcanzar este objetivo, la tarea del líder es crear las estrategias adecuadas para lograrlo.

Para crear un objetivo organizacional debe apoyarse en la Misión, en la Visión y en los Valores. El administrador o los administradores o el equipo que integran la alta gerencia deberían pensar en que es lo que desean lograr. El equipo creador de los objetivos debe considerar dónde se encuentran y hacia dónde se desea ir y determinar cual es la brecha que separa los dos extremos.

El objetivo se debe plantear como una acción para cerrar esa brecha, debe ser claro, conciso, preciso, pertinente, cuantificable y realizable. (no puedo poner como objetivo llegar a la Luna, porque simplemente no lo vamos a lograr, a no ser que seamos la Agencia Espacial de los Estados Unidos).

Los objetivos llaman a la acción, a realizar algo, son una guía para seguir, se expresan mediante el uso de un verbo en infinitivo: deben establecer las condiciones necesarias para lograrlo; definir el horizonte de tiempo en que debe alcanzarse, establecer las metas que deben ser cumplidas, deben ser medibles, desafiantes y realistas. Los objetivos tienen la particularidad que disminuyen la incerteza. *Una organización sin objetivos es una entidad sin alma, es como un alma en pena.*

Por ejemplo: Aumentar las ventas del producto Z durante el primer semestre del 2019 en un 20%

Los objetivos pueden ser generales, específicos, estratégicos, tácticos, operacionales; pueden ser a corto, mediano o largo plazo.

Qué es la Misión

La misión es el elemento que comunica al mundo lo que la organización hace y además pretende lograr; representa la razón de ser de la organización. “Es, claramente, una definición que antecede al diagnóstico estratégico”. (Chiavenato, 2011, Pág. 45)

Qué es la Visión

La visión es la pretensión de la organización, dónde desea llegar y que horizonte de tiempo pretende lograrlo. No es necesariamente una declaración de hechos de lo que logrará; sin embargo, es una intención clara de hacia dónde se encamina. Chiavenato la explica como “el sueño y **la fuente de inspiración** que estimula a personas para conseguir que la misión se logre con éxito.”

Qué son los valores de la organización

Los valores organizacionales son aquellos principios o aquellas cualidades que distinguen a la organización y poseen gran significancia en el entorno sobre el cual actúan. Los valores tiene un estrecho vínculo con la cultura organizacional, pues motivan e impulsan a los colaboradores a actuar bajo estos principios éticos y morales. Los valores expresan la manera en cómo la organización desea comportarse en el medio. Los valores, al igual que la misión, la visión, las políticas, deben hacerse carne en los miembros y de la organización y deben actuar guiados por estos principios.

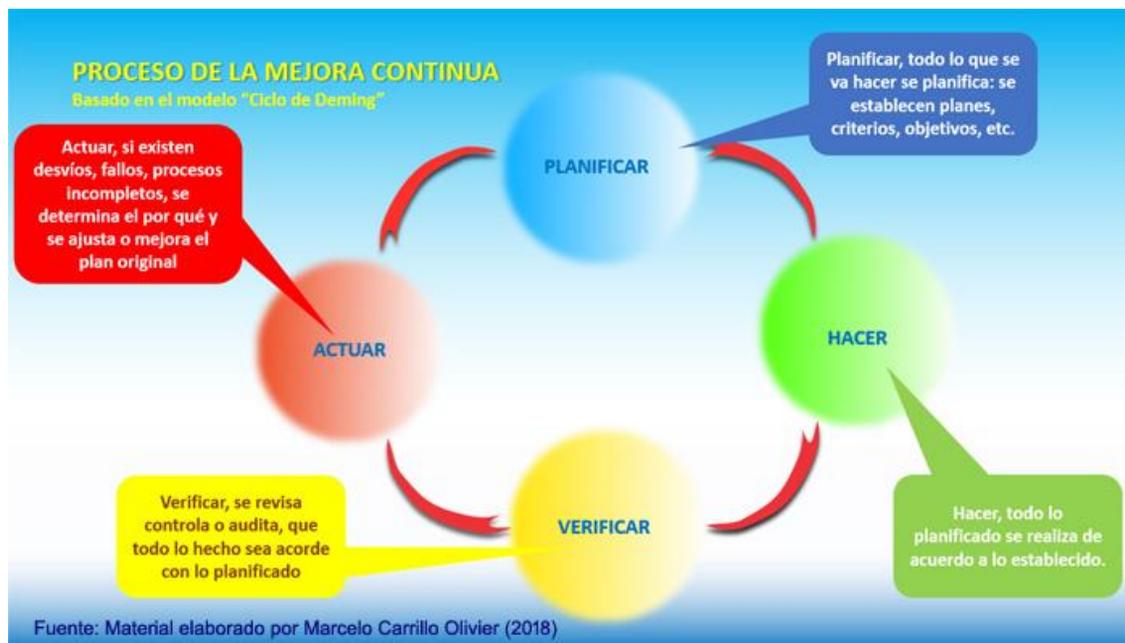
Qué es la cultura organizacional

Chiavenato (2011, Pág. 40) nos ayuda a comprender la cultura como “el significado común creado por un grupo de personas a través del tiempo”, es la manera en que la organización se comporta, es la forma en que se interactúa de manera interna y con el medio, la cultura está integrada por el actuar de las personas de la organización, incluyendo a los héroes y a los villanos. La cultura es en la organización lo que el alma al cuerpo del Ser. **Una buena cultura** cohesiona, genera sinergias, maneras de hacer las cosas, pero sobre todo es la mejor barrera para frenar las imitaciones. La competencia puede imitar el logo, el producto, la imagen

corporativa, incluso mejorar los precios, pero algo que no puede imitar o replicar es la cultura, que es un factor crítico de éxito en un mundo cada vez más complejo y competitivo. Por el contrario, **una mala cultura**, crea un clima indeseable, una sensación de desconformidad, deseos de salir huyendo de ese clima.

Qué es la mejora continua

Es una filosofía que permite que una organización optimice sus procesos en post de la satisfacción y deleite de sus clientes. La ventaja de esta filosofía radica en el hecho que permite actuar de manera proactiva, rectificar lo obrado, corregir rumbos, planificar de manera eficaz y motiva a la participación global de todas las partes interesadas. Se sustenta en cuatro elementos que son Planificar, Hacer, Verificar y Actuar. Lo anterior se puede resumir en que “todo lo que planifico lo pongo por escrito (creo criterios de actuación); todo lo que escribí lo cumplo y lo hago (ejecuto según estos criterios); reviso, verifico y controlo que lo hecho esté de acuerdo a lo planificado (genero una instancia de control y de revisión proactiva); rectifico cualquier desvío encontrado y mejor el proceso de manera que resulte más eficaz (se actúa para la mejora permanente).



Las funciones o elementos de la administración se vinculan con la filosofía de la mejora continua del siguiente modo:

MEJORA CONTINUA	ELEMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN
PLANIFICAR	Planificación, organización, coordinación
HACER	Dirección
VERIFICAR	Control
ACTUAR	Planificación, organización, coordinación

Qué es el riesgo

La norma ISO 31000:2012, cláusula 3.1 define riesgo como “efecto de la incertidumbre sobre los objetivos”

Por ejemplo, si un objetivo de salud ocupacional es realizar una determinada tarea con cero siniestralidades, podría existir una incerteza (una incertidumbre) de que la operación concluya sin accidentes, lo que podría deberse a diversos motivos. El administrador debería ser capaz de determinar cuáles son las fuentes de riesgo, con las probabilidades de ocurrencia y las consecuencias de impacto en los objetivos de que esto ocurra. Podría darse el caso que uno de los operarios se encuentre en un estado emocional que lo haga ser propenso al descuido, entonces acá hay un riesgo concreto que una operación concluya con algún tipo de accidente. La tarea será mitigar esa amenaza y hacerla manejable.

Definiremos de manera general **los tipos de riesgos** a los cuales se encuentra enfrentada una organización y que debería gestionar para disminuir el impacto.

Hemos definido el riesgo como un evento fortuito que de llegar a impactar en la organización dificultaría el logro de los objetivos.

Al principio de este trabajo definimos incertidumbre como “una situación que debido a la falta de certeza respecto de que algo ocurra de manera planificada o deseada impacta en los resultados previstos” (definición propia), así mismo, para definir el riesgo se empleó la definición de ISO 31000 *“efecto de la incertidumbre sobre los objetivos”* – y haciendo uso de la definición de incertidumbre por esta normativa se dijo que *“la incertidumbre es el estado, incluso parcial, de deficiencia en la información relativa a la comprensión o al conocimiento de un evento, de su consecuencia o de su probabilidad”*.

En conclusión, la incertidumbre es la causa principal del riesgo. Si yo no tengo certeza de algo va a ocurrir como lo planifique, entonces existe un riesgo que ese algo salga mal; así como podría salir bien, pero si sale mal, entonces los objetivos no se alcanzarán.

Al comprender un futuro tan incierto solamente nos queda una cosa: **actuar**, es decir, gestionar el riesgo.

Un ejemplo para mejor comprensión:

La señora Maritza ha planificado su evento para el mes de marzo; tiene confirmado al 70% de los invitados y al principal expositor; sin embargo, el abogado que expondría el tema le ha manifestado que existe una posibilidad que en marzo lo requieran en un arbitraje en una corte de los Estados Unidos, cuestión que no puede rechazar.

Acá claramente hay una incertidumbre respecto si va a disponer del abogado como ponente o no. Esta incertidumbre causa un riesgo consistente en dejar el evento sin expositor. Ante este futuro incierto, la señora Maritza lo que queda actual, es decir buscar una alternativa que le permita minimizar el riesgo de quedarse sin expositor. Lo que ella hará entonces, es buscar un reemplazante, en caso de que el abogado experto no pueda asistir, simplemente pondrá al reemplazante a dictar la ponencia. Esto trae otro riesgo asociado, que en caso de producirse el evento y acudir al reemplazo, no hay certeza que los asistentes se sientan satisfechos, y existe el riesgo que se sientan defraudado y engañados. Ante este futuro incierto, nuevamente doña Maritza emprende una acción de mitigación: informa de manera anticipada que la ponencia será realizada por dos prominentes abogados, el abogado A y el abogado B.

Lo anterior nos permite concluir que para gestionar los riesgos se requiere que la organización:

- a) Comprenda quién es, que hace, cómo lo hace, para quien lo hace.
- b) Comprenda en contexto en el cual se encuentra, es decir en que circunstancia se encuentra o se mueve.
- c) Analice las incertidumbres que impactan en la organización (pueden ser positivas, oportunidades – o negativas, amenazas) y que consecuencias o impactos pueden significar, es decir evaluar el riesgo de dicho impacto.
- d) Empezar una acción respecto a aquellos riesgos que no pueden permitirse.
- e) Realizar un seguimiento de las acciones emprendidas y determinar que mejoras pueden ser pertinentes.

Con cuál metodología podemos evaluar el riesgo

- a) Método cualitativo (alto, medio, bajo)

- b) Medio-cuantitativo (se emplean escalas numéricas de calificación)
- c) Cuantitativo (se emplean escalas numéricas específicas como unidades monetarias, unidades de tiempo, etc.)

Cuando se evalúa un riesgo, **se debe hacer en base a enfoques**: enfoque estadístico (cuantas veces en el pasado se ha dado esta situación); enfoque probabilístico (se enfoca en procesos matemáticos que permiten conocer que tan fiable es que un determinado evento ocurra – por ejemplo qué probabilidades existen de que un meteorito caiga sobre una planta nuclear); enfoque empírico (se basa en un análisis subjetivo realizado por un panel de expertos en el tema a ser observado).

Lo anterior significa que la organización debe establecer que enfoque empleará para evaluar los riesgos. En el caso de este modelo de gestión simplificada, se empleará una metodología de evaluación basada en el método cualitativo.

Los tipos de riesgo a los que se verá enfrentada toda organización.

- a) Financieros
- b) Operacionales
- c) Estratégicos
- d) Puros

El riesgo financiero

Es aquel al cual se ve enfrentada su organización y dice relación con la incertidumbre de poder cubrir los costos de la empresa, es decir la incertidumbre producto de cambios en la economía que podrían hacer bajar las ventas, o que los clientes entraran en morosidad, o que los costos aumentarían de manera excesiva, o el hecho de caer en insolvencia de pagos por un déficit en el flujo de caja.



El riesgo operacional

Es un tipo de riesgo que dice relación con el factor humano, es decir, la incertidumbre de que algo pueda fallar debido a la mala implementación de un proceso, a la falta de control adecuado, o a eventos ajenos a la organización, como visitantes a las plantas de la empresa que no cumplen con normativas establecidas, trabajadores que no respetan la normativa, etc.

Los riesgos operacionales se subdividen en **riesgos inherentes a las personas**, es decir, el factor humano propiamente tal; **riesgos inherentes a las políticas y los procesos**, en la medida que estos criterios no se respetan; **riesgos inherentes a los sistemas**, es decir, fallos de los sistemas de la organización: informático, contable, administrativo, o a interrupciones que la organización no ha planificado; **riesgos externos**, que son inherentes a cualquier riesgo que no es clasificado dentro de los anteriores.



El riesgo estratégico

Es un tipo de riesgo relacionado a las decisiones que emprende la alta gerencia y que pueden llegar a impactar los ingresos de la organización y que afectan al área económica, área tecnológica, área competitiva y área regulatoria.



Un tipo de control del riesgo estratégico que resulta muy eficaz para minorizar el impacto asociado es el Plan de Negocio que realiza la alta gerencia.

El riesgo puro

Es un tipo de riesgo que “cuando se presenta, solamente generará pérdidas” (Instituto de Seguridad Laboral). Es simple de identificar porque está relacionado con situaciones cotidianas de la empresa, por ejemplo, con la manipulación de carga; con la operación de maquinaria; con el manejo de químicos, gases, líquidos y polvos; con zonas peligrosas en la cuales opera la organización.



Es muy conveniente que el riesgo sea evaluado de manera conjunta con el proceso al cual puede impactar. Es altamente recomendable incorporar, en el documento que estructura el proceso, una sección dedicada a evaluar el riesgo.

Qué es la incertidumbre

La incertidumbre es la falta de certidumbre, siendo este concepto, de acuerdo con la definición que nos entrega el Diccionario de la lengua española, “la certeza” de algo, “la obligación de cumplir algo”. En este sentido la incertidumbre sería la incerteza que un determinado evento ocurra, o que un objetivo se cumpla.

Qué es un indicador

Un indicador es una herramienta para la gestión que permite mostrar el desempeño de un proceso o de un objetivo. Para que el indicador sea una herramienta eficaz debe contrastarse con un criterio, por ejemplo, un indicador de seguridad en el trabajo:

Indicador de siniestralidad en el trabajo

Objetivo de salud ocupacional: Cero accidentes laborales durante las horas de trabajo.

Instrumento de medición: $I = \frac{\text{Número de accidentes}}{\text{Número de horas trabajadas}}$

Modo de empleo, supongamos que la empresa tiene 20 trabajadores y que estos trabajan de lunes a viernes un total de 8 horas diarias, lo que nos da mensual $8 * 30 * 20 = 4.800$ horas.

Se presentan los siguientes escenarios

- a) Unos de los trabajadores se accidenta durante el trayecto a su casa.

En este caso no el indicador es 0 puesto que el accidente no ocurrió durante las horas trabajadas, pero el trabajador tuvo que ausentarse por convalecencia durante 20 días, es decir, 160 horas

$$I = \frac{0}{4640} = 0$$

- b) Uno de los trabajadores sufre un accidente producto de la caída del andamio. El hecho lleva al trabajador a pedir licencia y a ausentarse del trabajo por 5 días (40 horas) en este caso el cálculo del indicador sería el siguiente.

$$I = \frac{1}{4760} = 0,00021$$

De acuerdo con la política y objetivos de salud ocupacional, el segundo escenario nos arroja una alarma en el sentido que no se están cumpliendo los objetivos: “cero accidentes en el trabajo”. El hecho reviste importancia, independientemente de la magnitud del algoritmo de cálculo, puesto que para la organización el único valor tolerable es cero, resultado que se logra sí y sólo si no se producen accidentes en horas de trabajo.

En ninguno de los dos casos se cumplió el objetivo de las 4800 horas laborales; sin embargo, el indicador en cuestión tenía por objetivo medir la siniestralidad en el lugar de trabajo. (En algunas legislaciones la siniestralidad en el lugar del trabajo conlleva aumento de primas de seguros, por ese motivo es tan importante controlar este aspecto).

Otro indicador usado en finanzas.

La prueba ácida. La prueba ácida es un ratio o indicador de finanzas que permite determinar la liquidez de una organización, es decir, los activos líquidos que permiten asegurar en pago de la deuda a corto plazo, también conocido como pasivo corriente (menos de 1 año). El indicador esta dado por el siguiente algoritmo (fórmula)

$$PA (I) = \frac{\text{Activo corriente} - \text{Existencias}}{\text{Pasivo corriente}}$$

El resultado de este indicador es expresado en veces, es decir por cada unidad monetaria que la empresa debe a sus proveedores, posee X veces para pagarlo.

Por ejemplo

La empresa de la señora Maritza Solis posee un activa por US\$ 25.000, el cual se encuentra distribuido en US\$ 10.000 en depósitos a plazo, US\$ 12.000 en existencias y US\$ 3.000 en bancos. (Se comprende que el activo corriente o más líquido esta dado por la suma de US\$ 10.000 + US\$ 3.000)

Actualmente la empresa debe a proveedores la suma de US\$ 14.780, los cuales debe pagar antes de 10 meses.

$$PA (I) = \frac{13.000 - 12.000}{14.780} = 0.068 \text{ veces}$$

Interpretación: por cada unidad monetaria (en este caso dólares) que debe la empresa, posee 0,068 centavos para pagarlo, lo que significa que no puede responder a sus obligaciones con los proveedores sin que deba recurrir a vender sus existencias para hacer frente a la deuda.

Explicación: En este caso este indicador alerta que, si el resultado es menor a cero, la empresa no puede cubrir sus deudas a corto plazo con sus activos corrientes, debería preocuparse; por el contrario, si el resultado es 1 o mayor a 1, entonces si tiene buen nivel de solvencia.

En el Anexo 2 denominado “Hechos sobre indicadores y el Tablero de Comandos” se sugieren algunos indicadores de uso común que deberían emplearse en el departamento de finanzas de una organización.

Es conveniente que los indicadores se relacionen al proceso que buscan medir o controlar, por lo que es una buena práctica incorporarlos, de manera referencial al procedimiento que se vincula al proceso pertinente.

Modelo de aplicación organizacional y mejora permanente

Desarrollo del modelo basado en metodologías de alto impacto en la industria mundial, tales como la filosofía de la mejora continua, la gestión de la calidad, el tablero de comandos

Consejos previos

- Sea ordenado.
- Asegúrese que comprende todo lo leído.
- Cuando elabore documentación para la organización, asegúrese que la misma es fácilmente identificable (revise el Anexo 4)

El presente modelo es la resultante del trabajo de final desarrollado por el maestrante y cuyo objetivo es colaborar en el proceso de Gestión Estratégica mediante soluciones simples y altamente usables al interior de las organizaciones que lo implementen. El modelo basa sus estrategias de aplicación en la filosofía de la mejora continua, la cual, como se aplicó anteriormente se sustenta en el principio de planificar, hacer, verificar y actuar, elementos compatibles con los principios de administración: **planificación, organización, coordinación, dirección y control.**

En el **Anexo 7** “Matriz para la aplicación de modelo para una metodología de planificación simplificada” se entrega una herramienta para que el usuario pueda aplicar el modelo de una manera lógica y sistémica.

La metodología y eficacia de este modelo en particular consiste en que entrega al usuario una herramienta simple que define **que hacer, como hacerlo** y explique **los beneficios del por qué** hacerlo. El usuario debe familiarizarse con los conceptos anteriormente explicados ya que deberá aplicarlos en la ejecución del Modelo de aplicación organizacional y mejora permanente.

Etapas del Modelo



Parte 1 Conozca su entorno

El entorno es todo lo que rodea y se vincula con la organización. En entorno está compuesto por una serie de elementos que deben ser analizado detenidamente.

Entorno externo general

El entorno externo tiene la particularidad que la organización lo vive a pleno, pero no puede controlarlo; sin embargo, puede mitigar sus efectos o aprovechar las oportunidades.

Factor económico

Son aquellas variables de orden macroeconómico que pueden representar una amenaza o una oportunidad para la organización.

- Crecimiento o decaimiento de Producto Interno Bruto (PIB)
- Crecimiento del consumo interno
- Comportamiento del ahorro, de la inversión
- Desarrollo de la inflación
- Tipos de interés aplicados por el Banco Central y los Bancos privados
- Tasa de desempleo

¿Qué debería preguntarse un administrador?

- Proyecciones del PIB para el año siguiente
- Conocer si se han cumplido las expectativas del gobierno
- Riesgo país
- Valores del dólar y su evolución en el mercado
- Aspectos relacionados con la inflación
- Temas relacionados con aumentos salariales, en que porcentajes, que impacto podría tener esto en la economía y como podría llegar a impactar al negocio.
- Qué sucede o que podría suceder con el poder comprador de las personas o empresas del mercado en el cual se participa.
- Cómo ven el tema las distintas organizaciones gremiales: asociación de proveedores, cámaras de comercios, asociación de consumidores, entre otros.
- Cuál es el nivel de desempleo, que se espera para los próximos meses o años.

Factor Político

Conocer cuáles son las filosofías imperantes en el grupo que gobierna un país es de suma importancia, porque van a determinar cómo serán las reglas del juego con las cuales se manejará su empresa. Esto tampoco lo puede controlar como organización; sin embargo, conociendo estos aspectos, podrá aprovechar oportunidades y prepararse para amenazas resultantes.

Algunas de las variables y preguntas que se debería considerar y/o responder son:

- a) Cuál es el tipo de sistema político vigente en el país dónde funciona su negocio, o en el país al cual exporta sus bienes o servicios.
- b) Nivel de transparencia, nivel de corrupción.
- c) Nivel de estabilidad del gobierno
- d) Cuáles son las políticas monetarias y financieras que están aplicando.
- e) Es un estado benefactor o un emplean una política de libre mercado abierta.
- f) ¿Hay anuncios de cambios en leyes regulatorias de su mercado?

Factor Socio Cultural

Toda sociedad posee una cultura propia, no es lo mismo el mercado de un determinado producto en Venezuela que en Nicaragua o en Estados Unidos, las costumbres son diferentes. Las variables demográficas van a tener un impacto en el desarrollo del negocio según sean los

aspectos socio culturales del mercado elegido. Dependiendo de la actividad, no es lo mismo hacer negocio en una comunidad religiosa observante y practicante que una que no lo es. No es lo mismo iniciar una campaña de marketing para un producto determinado en la cual se vulneren aspectos importantes de los animales dentro de una sociedad pro-derechos de los animales que dentro de una que no lo sea, o bien, instalar un negocio en un mercado de 30.000.000 de personas que hacerlo en uno de 3.000.000 o incluso menos.

En este sentido la organización se va a encontrar con una serie de variables que debe revisar:

- a) Densidad de la población
- b) La tasa de natalidad y de mortalidad
- c) El aspecto migratorio
- d) El nivel educativo de las personas de ese entorno
- e) Valores sociales, morales, éticos (por ejemplo, comportamiento frente al cumplimiento de pago de las obligaciones, cual es la tendencia del entorno)

Factor Tecnológico

El factor tecnológico dice relación con los aspectos relacionados con el desarrollo y la disponibilidad de la tecnología en su entorno, avances tecnológicos, conectividad, comunicaciones, aspectos científicos. Por ejemplo, si opta por instalar una planta industrial en medio de desierto, lugar donde no hay electricidad, conectividad y el hospital más cercano se encuentra a 200 km de distancias, debería evaluar el riesgo y los costos relacionados para mitigar estas carencias. A pesar de que el terreno donde va a instalar la planta tienen un valor 20 veces menor a si lo hace cerca de una ciudad, puede que el costo de inversión resulte mayor que lo que ahorra en el terreno; también debería evaluar si adopta servicios financieros mediante empresas tradicionales o del tipo Fintech (Tecnología Financiera).

Debería evaluar la infraestructura del entorno frente a su realidad organizacional. Debería considerar:

- a) Cuál es el nivel de desarrollo tecnológico de ese entorno y cuál es el nivel de desarrollo requerido por su organización.
- b) Nivel de implantación de tecnologías de la información (TIC)
- c) Qué nivel de actualización tecnológica existe.
- d) Qué parte del PIB se destina a desarrollo tecnológico
- e) Cuál es la tendencia existente.

Factor medio ambiental

En nuestros tiempos la preocupación por el medio ambiente ha alcanzado niveles nunca imaginados. Existe toda una cultura medio ambiental que obliga a pensar hasta dos o más veces antes de desarrollar cualquier proyecto que pudiera impactar en la calidad del aire, del agua, de la tierra. De hecho, cada país posee leyes específicas para el manejo de cuestiones en materia ambiental. A su vez, la toma de conciencia de la población ha hecho que la sociedad como tal se organice actuando como agentes implicados en un control minucioso del desempeño de las organizaciones respecto de la sustentabilidad de los proyectos. Todo esto nos lleva a pensar en cómo generar valor a partir del uso de energías renovables, de la no emisión de contaminantes, de la prevención y la actuación proactiva frente a los potenciales riesgos que pueden producir nuestros procesos.

La organización debería considerar variables tales como, el porcentaje de reciclaje al cual debe someterse, energías renovables que podría utilizar, indicadores ecológicos implantados, cuáles son las leyes medioambientales vigentes en el entorno en el cual se desempeña, o cuales son las leyes medioambientales en el entorno de destino (por ejemplo, exportación a la Unión Europea).

Entorno externo específico

El entorno externo específico lo constituye aquel grupo de interés con el cual la empresa tienen una relación directa, se les conoce como partes interesadas y deben ser analizadas, comprender sus expectativas, sus necesidades, etc.

- Clientes externos
- Proveedores
- Competencia
- Entes reguladores
- Otras partes interesadas
 - o Sindicatos
 - o Agrupaciones civiles
 - o ONG
 - o Unidades vecinales

Matriz para el análisis que permite determinar las necesidades y expectativas de las partes interesadas. Recuerde que las partes interesadas o grupos de interés dependen de la actividad que Usted como organización desarrolla.

Supongamos que Usted es el gerente de una granja de aves (patos) instalada en un pueblo de 10.000 hts.

Parte interesada (identificación) (Identifique las partes interesadas críticas - relevancia)	Identificación Necesidades / Expectativas	Cómo afecta mi organización esas necesidades / Cómo afectan a mi organización sus necesidades / Cómo puedo mitigar ese impacto
Clientes - Supermercados - Hospitales regionales - Hoteles nacionales	- Manipulación de alimentos bajos altos estándares de seguridad alimentaria. - Precios bajos - Prontitud en la entrega - Calidad de los productos	Cómo afectan El cliente es un factor crítico de éxito. Si el cliente no está satisfecho, se pierde. Cómo impactan en mi organización Mejorando las proyecciones de ventas. Recomendando el producto. Cómo mitigo o controlo el proceso Evalúo la satisfacción del cliente. Manejo liderazgo de costos Aplico mejora continua en los procesos Mantengo un sistema logístico eficaz. Entreno al personal para la excelencia.
Propietarios	Mantener un negocio sustentable Obtener beneficios permanentes. Buena rentabilidad.	Sus decisiones pueden impactar en el cierre del negocio. Cómo mitigo acciones que pueden ser amenazas Se mantienen los procesos financieros bajo control Se preparan informes permanentes para los propietarios.
Accionistas	No aplican	
Trabajadores	Clima de trabajo agradable Carrera funcionaria Estabilidad económica. Sustentabilidad laboral Baja tasa de riesgos de accidentes. Buena reputación bancaria.	Se mantienen los procesos financieros bajo control de modo de contar con recursos de activos circulantes adecuados para pagos de remuneraciones y leyes sociales.

		Existe un departamento de recursos humanos que sirve de enlace entre el trabajador y la empresa. Seguros colectivos de salud Implementación de un sistema de gestión de salud ocupacional. Finanzas saludables para mantener buena calificación de riesgos en bancos.
Proveedores	Cumplimiento de políticas de pagos Seguridad respecto de la constancia de pedidos de productos	Se mantienen los procesos financieros bajo control de modo de contar con recursos de activos circulantes adecuados para pagos de proveedores. Se mantienen una política de lealtad hacia el proveedor. Programa de capacitación de proveedores críticos.
Bancos	Estabilidad financiera Bajo riesgo financiero Trasparencia comercial Garantías sanas	Se mantienen los procesos financieros bajo control de modo de contar con antecedentes financieros saludables. Se establecen políticas de transparencia. Se aplican altos estándares anticorrupción.
Sindicatos	Cumplimiento de las leyes laborales Mantenimiento de la tasa de empleabilidad. Beneficios para los trabajadores asociados.	Se establecen políticas de apego a la normativa laboral. Se establecen procedimientos transparentes para negociar con el sindicato.
Sociedades civiles y ONG	Buen trato a los animales, por ejemplo.	Se establecen políticas sanitarias transparentes respecto del trato de faenamiento de las especies.
Comités vecinales	Ausencia de contaminación en el entorno. Fuente laboral segura para los habitantes del pueblo.	Se establecen planes de descontaminación y control de vectores medioambientales. Los vehículos empleados en el transporte deben cumplir con cierta normativa. Se sostienen reuniones periódicas con miembros de la comunidad. Se participa en un periódico comunal.
ONG	Similar a organizaciones civiles.	
Competidores	Buenas prácticas comerciales, libres de corrupción.	Se implementan estándares anticorrupción.

Las prácticas anteriores deben hacerse públicas, **es decir comunicarse**, por ejemplo, mediante un sitio web, un boletín, un folleto, redes sociales.

En la medida que estas medidas son aceptadas, crecerá la reputación de la organización y será más simple captar nuevos clientes.

Al realizar el análisis del entorno externo, tanto del general como del específico, se espera que el administrador comprenda:

- a) Riesgos que pueden preverse
- b) Oportunidades detectadas
- c) Como (a) y (b) pueden impactar en nuestra organización y en qué tiempo.

Es recomendable realizar un resumen con los riesgos y las oportunidades detectadas de manera del resultado se comporte como una herramienta eficaz.

Ejemplo de matriz para análisis del entorno

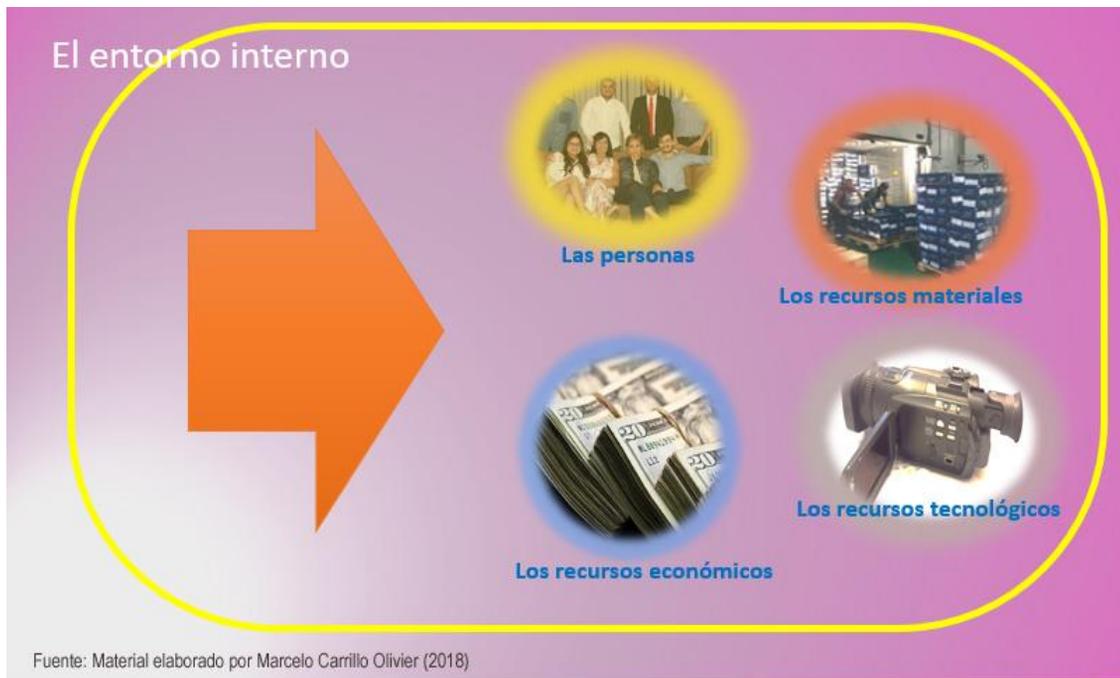
Factor que se analiza	Análisis	Oportunidad o Riesgo
Económico	Aumento del impuesto a la renta de un 20% al 27%	Riesgo medio
Político	Cambio de gobierno: De tendencia moderada a tendencia populista	Riesgo alto
Socio cultural	Existe una notoria preferencia por lo extranjero	Oportunidad para importar.
Tecnológico	Se instala una proveedora de servicios de internet que ofrece mejores planes y mayor velocidad	Oportunidad
Medio ambiental	Se implementa una ley para desincentivar los vehículos con motores Diesel.	Riesgo por cuanto la flota es 100% Diesel.

Entorno interno de la empresa (microentorno)

El microentorno se compone de aquellos elementos que se encuentran dentro la organización y cuyas acciones impactan en los resultados de la empresa.

El microentorno se compone de los recursos humanos, financieros, tecnológicos, materiales que se encuentran bajo el control de la organización, denominándose así porque es la organización la que puede ejercer un control directo sobre estos elementos con el propósito de orientarlos hacia al logro de la visión mediante tareas concretas, como podría ser fomentando el desarrollo de competencias (capacitación) en sus colaboradores de modo que mejoren la calidad y productividad de su trabajo, mejorando el aprovechamiento de los recursos, entre otras acciones concretas y planificadas.

Al gestionar el entorno interno lo que se hace es generar estrategias para administrar de manera eficaz: se planifican, se organizan, se integran, se dirigen y se controlan los recursos internos disponibles.



Para tener presente: En economía existe un concepto relacionado con los escasos que todo administrador debe tener en mente: “Los recursos son siempre escasos” (Wessels, 2015, Pág. 5). Esto resulta ser particularmente significativo para los administradores, quienes deben comprender que los recursos se deben gestionar eficacia, eficiencia per con sabia prudencia, pues nada es para siempre y nada es suficiente.

Parte 2 Planifique para el éxito

Habiendo comprendido el entorno podemos abocarnos a la construcción de nuestra **planificación estratégica**. Algunos elementos de los anteriormente analizados formarán parte de esta acción.

En apartado anterior hemos tenido la oportunidad de analizar dónde estamos. La Planificación nos brinda la posibilidad de contar con una herramienta eficaz que nos indique constantemente el rumbo hacia donde queremos ir.

Tal como vimos en la sección “*definiendo las funciones de la administración*” el primer paso es definir **¿qué?** – es decir, de define de manera preliminar el negocio. El Administrador deberá definir en este paso o proceso los siguientes elementos:

La misión (¿qué hacemos?)

A qué se dedica el negocio. Es importante fijar la misión de un modo específico, pero motivador de manera que se impregne en todas las partes interesadas y se identifique la marca con la misión. La misión expresa el propósito de la organización y en su elaboración se debe comprometer el producto, el mercado y las competencias que tiene la organización para lograrlo.

La misión es la razón de existir de la empresa y es responsabilidad de la alta gerencia debe mantenerla vigente, para ellos debería constantemente preguntarse ¿en qué negocio estamos? ¿quiénes son nuestros clientes? ¿cuáles con nuestras competencias con las cuales logramos esta misión?

Ejemplo de la Misión de una fábrica faenadora de aves.

Somos una organización que vela por la salud y bienestar de nuestros clientes proveyéndoles productos de carne avícola de primera selección, bajo estrictas medidas de control sanitario, de naturaleza orgánica, sin aditivos artificiales y faenados en un ambiente libre de estrés.

Nótese como la misión revela el qué, la razón de ser de la organización; cuál es el rol de la empresa en la sociedad en la cual se haya inserta; el negocio en sí mismo; la propuesta de valor a sus clientes; las actividades principales que se ejecutan para lograrlo.

La visión (¿cómo nos vemos en el futuro?)

Crear un estado ideal en un futuro definido es la manera en que se debería establecer la visión, de manera que la declaración de la visión sea el destino al cual la organización desea llegar. Este establecimiento de visión debe ser conocido y compartido por todos los colaboradores de la organización de manera que se trabaje de manera aunada para alcanzar esta visión. La visión no debe ser genérica y debe considerar el horizonte de tiempo en el cual se pretende alcanzar un determinado estado.

Será entonces el liderazgo la herramienta del líder para motivar al talento humano a lograr la misión.

La misma organización podría formular la siguiente declaración de visión:
“Nos esforzamos día a día en ser una organización líder en su rubro, buscamos lograr en el 2020 tener presencia de nuestros productos en todo el mercado nacional y ser reconocidos, por la

excelencia de nuestros servicios, la calidad de nuestros productos, nuestro comportamiento ético y el compromiso con el medio ambiente”.

En esta visión se hace expresa mención a la fecha tope en que se desea lograr esta visión, lo cual debe funcionar como la meta organizacional sobre la cual deberían trabajar todos los colaboradores.

Los valores organizacionales (Cuál es nuestro comportamiento ético y al que adhieren todos nuestros colaboradores)

Esto no solamente una declaración de valores y principios debe ser mucho más que eso, es establecer los criterios éticos mediante los cuales se va a guiar la cultura de la organización. Chiavenato (2011, Pág. 73) respecto de los valores organizaciones los plantea como una pregunta: “¿Qué es importante para la organización?”.

Los valores deben ser reales y deben constituir un modelo a seguir.

“Nuestra organización promueve los siguientes valores y exige que todos sus colaboradores adhieran a ellos: honestidad, eficiencia, lealtad, responsabilidad, enfoque al cliente, trabajo en equipo, respeto, justicia, compromiso”.

Es recomendable explicar cómo se aplican estos valores en la organización y que se espera de colaboradores respecto de estos principios.

Las partes interesadas

Las partes interesadas ya fueron identificadas en el principio de la planificación, es ahora el momento de hacerlo oficial y declarar cuales son los grupos de interés de la organización, como los consideramos y que hacemos por tomar en cuenta sus necesidades.

Propuesta de valor

La propuesta de valor es la manera en que la organización encanta a sus clientes, es decir, el conjunto de beneficios que permite encontrar la solución a los problemas de los clientes y los costos que ello implica a los clientes.

La propuesta de valor debe responder a la pregunta por qué debería comprarte a ti y no a tu competencia.

La propuesta de valor tiene mucha relación con la cultura organizacional, con los valores, con la misión, la visión, con la manera en que se hacen las cosas realmente y sólo con lo que se quiere hacer. El mundo está lleno de buenas intenciones, pero las buenas acciones hacen diferencia.

“Nuestra propuesta de valor a nuestros clientes es ofrecer un producto orgánico saludable, libre de aditivos químicos, proveniente de plantas faenadoras de producto orientadas a brindar aves sin estrés, administrado bajo estrictas políticas de gestión basadas en el liderazgo de costos de manera de ofrecer un producto de calidad, pero a un excelente precio”

Nótese como esta propuesta de valor plantea una acción concreta, identifica los puntos clave: calidad, precio, seguridad alimentaria, estrés animal, liderazgo de costos. Esta comunicando a los clientes porque el producto de esta granja es recomendable para el consumo.

Objetivos organizacionales

Este tema es algo más interno, sin embargo, resulta en una excelente oportunidad para comunicar a los clientes que es lo que esperamos lograr de nosotros mismos, lo que indudablemente está en sintonía con el alcanzar la visión y lograr la misión, además de reforzar todos los demás ítems.

Cabe señalar que los objetivos organizacionales deben ser estructurados de manera realista, en concordancia con la misión y la visión. Esos objetivos deben poseer un horizonte, deben revisarse, pero lo más importante medirse.

Chiavenato (2011, Pág. 83) señala que “un objetivo organizacional nunca existe como algo tangible; es un estado que se procura y no un estado que se posee”. Los objetivos son guías, son propuestas de metas que la organización desea alcanzar.

Existen diferentes categorías de objetivos:

Objetivos estratégicos

Aquellos que involucran a toda la organización y los establece la alta gerencia.

Objetivos departamentales

Aquellos que involucran a un departamento específico pero que se redactan en función de los objetivos estratégicos: objetivos de venta, objetivos de producción, objetivos financieros, objetivos económicos, objetivos del área de recursos humanos, entre otros.

Objetivos de la calidad

Son los relacionados con la gestión de la calidad y todo lo que ello conlleva y que deben formularse, particularmente, cuando una organización toma la decisión estratégica de certificar su sistema de gestión bajo una norma ISO.

Objetivos individuales

Se refieren a las personas de la organización y que deben ser tomados en cuenta como parte del proceso de gestión estratégica.

De acuerdo con la duración de los objetivos estos pueden ser a corto plazo (un año); a mediano plazo (más de un año, pero menos de cinco años); a largo plazo (más de cinco años).

Las metas y los objetivos

Las metas y los objetivos son más o menos lo mismo; sin embargo, hay autores como Drucker que hace diferencias. Algunos autores consideran que la metas son parte de los objetivos, que cumplen un rol fundamental en el logro del objetivo. Por ejemplo, un objetivo organizacional podría ser obtener un fondo de activo corriente de resguardo o emergencia para pagar proveedores y de este modo dar estricto cumplimiento a la política de pagar proveedores a 30 días, pero para lograr este objetivo, los equipos de ventas tendrán como meta vender determinada cantidad de mercadería extra al mes para poder generar este excedente para provisiones y el departamento de finanzas tendrá como meta ahorrar lo suficiente como para lograr la meta.

O bien, un objetivo estratégico podría ser que la organización permanezca en el mercado de un determinado producto durante los siguientes cinco años, para lograr esto se requerirá establecer metas de venta a corto y mediano plazo.

Un ejemplo muy gráfico está dado por el objetivo de una familia (la organización) de comprar un carro del año. Las metas que se impone la familia son: ahorrar todos los meses una determinada cantidad de dinero.

Las estrategias para lograrlos serían obtener un trabajo extra, reducir el consumo de aire acondicionado, reducir los gastos por concepto de salidas a cenar o ir al cine.

Entonces tenemos que, juntos con los objetivos organizacionales se deben generar metas que permitan alcanzar los objetivos en el horizonte trazado. Las metas podrían semejar un tipo de estrategia que se implementa para alcanzar un objetivo.

Peter Drucker, por su parte, propone ocho tipos de metas:

- Metas de mercado
- Metas de rendimiento
- Metas de recursos
- Metas de innovación
- Metas de productividad
- Metas de desarrollo productivo
- Metas de actitudes y desempeño de los empleados
- Metas de responsabilidad social y comportamiento ético.

Ejemplos de objetivos y de metas

Objetivos	Metas relacionadas
Maximizar las ganancias del año 2019	Obtener una ganancia del 30% de utilidad neta sobre cada proyecto
Incrementar la participación de la empresa en el mercado objetivo	Conseguir fidelizar 8 clientes nuevos durante el año
Mejorar los ingresos por ventas	Reducir los costos operacionales en un 20% Reemplazar los proveedores que no se alineen con la nueva política de costos.
Ganar reputación entre los proveedores por mantener una estricta política de pagos es 30 días	Implementar un fondo de emergencia para solventar el costo de proveedores hasta 3 meses.
Expandir el negocio a todos los estados / provincias del país	Generar alianzas estratégicas con inversionistas en los mercados regionales.
Posicionar la marca en el mercado	Establecer un medio de comunicación web bien posicionado en buscadores Conseguir 50 visitas orgánicas al sitio web. Mejorar los SEO de las páginas de la empresa.
Capacitar a los recursos humanos de manera constante	Capacitar en materia de la calidad al 100% de los recursos Detectar brechas de productividad operativa y establecer un programa de capacitación adecuado.
Maneja una tasa de siniestralidad laboral del cero por ciento (0%)	Capacitar a todo el personal en materia de prevención de riesgos durante los primeros 3 meses del año.
Obtener una aprobación del producto en un 100% de los casos	Establecer un mecanismo de medición de la satisfacción del cliente antes de 3 meses. Medir la satisfacción del cliente en todos los procesos del venta.

Parte 3 Soporte y Operaciones

En esta etapa de la planificación la organización va a establecer **el cómo**, es decir va a generar los criterios que orientarán el desarrollo del producto o servicio. En esta parte se crean los planes y las estrategias para lograrlo. Se establece el qué, el cómo, el cuándo, el con qué, quién, para qué, entre otros.

La elaboración de esta parte de la metodología puede realizarse en forma de guías, procedimientos, descriptores, manuales, instructivos, planes, organigramas, manuales de operación, manuales de finanzas, etc. Como señalábamos al principio, el fundamental crear **un documento matriz** que permita indexar cada uno de los documentos que se van creando de manera de mantener su publicación y uso bajo control, en el sentido que no usen copias obsoletas. **Todo el material en desuso debe ser retirado de circulación.**

Para que todo esto ocurra, es decir se realice se requiere de un líder. Es decir, se necesita que la alta gerencia asuma el rol de líder y emplea la herramienta del liderazgo, sobre la cual en algún momento dijimos que era “la habilidad de transformar la visión en realidad”.

Por ejemplo, la norma ISO 9001:2015, cláusula 5.1.1 párrafo 1 (b) señala que *“la alta dirección debe demostrar su liderazgo y compromiso asegurando que los objetivos y la política de la calidad se establezcan y que sean compatibles con la dirección estratégica y contexto de la organización”*. En el caso de nuestra metodología estableceremos como práctica que la alta gerencia se comprometa a una planificación estratégica de manera responsable, constante y sistémica, que además la someta a revisiones periódicas de manera de garantizar que se alcanzarán los objetivos propuestos. Para ellos el administrador o alta gerencia deberá asumir un rol proactivo frente a la evaluación de su entorno, determinar aquellas cuestiones que son de importancia para su organización tales como determinar las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y la amenazas.

El Plan de Negocio

Un plan de negocio es una herramienta de gestión que permite explicar a terceros (bancos, inversionistas, partes interesadas) como funciona la empresa, cuál es la propuesta de valor y cómo pretende lograr sus objetivos. Un plan de negocio muestra relaciones entre datos del pasado, del presente y proyecciones futuras, así como la viabilidad del negocio.

El Plan de Negocio no debe confundirse con el Plan de Marketing, el cual debería ser una sección dentro del Plan de Negocio final, así como tampoco con la Planificación Estratégica dado que esta es una herramienta con objetivos diferentes; no obstante, el Plan de Negocio puede servir como guía o criterio y ser de gran ayuda a comprender elementos propios del entorno; sin embargo, la mayoría de los datos que se muestran en el Plan de Negocios se obtienen de la planificación estratégica.

Ventajas

- a) Plasma en un documento las metas y objetivos resultando un criterio para el desempeño organizacional
- b) Considera factores relevantes que impactan en el negocio y muestra la actitud de la organización frente a estos elementos.
- c) Muestra a los inversionistas, proveedores, partes interesadas elementos clave de la actividad que se desarrolla.
- d) Permite referenciar actividades asignándoles tiempos de ejecución y logro.
- e) Es una herramienta de control.

Desarrollo del Plan de Negocio

1. Análisis del entorno
2. Análisis del mercado
 - a. Producto o servicio
 - b. Clientes objetivo
 - c. La competencia
 - d. El tipo y tamaño del mercado objetivo
 - e. Conclusiones pertinentes

3. Plan de marketing

Si el plan de negocio se va a presentar a terceros, se deben definir los elementos que son confidenciales y retirarlos de la presentación.

4. Análisis técnico

- a. Análisis del producto o servicio
- b. Equipos y maquinarias pertinentes
- c. Distribución de espacios, por ejemplo, en el local.

- d. Plan de producción (considerando no publicar los elementos confidenciales que conforman el activo “know how” de la empresa.
 - e. Proyección de las ventas
 - f. Presupuestos de compras
 - g. Sistemas de control que aseguran el logro de los objetivos.
 - h. Conclusiones
5. Organización de la empresa y el talento humano
- a. Organigramas
 - b. Descripción de cargos, funciones, etc.
 - c. Políticas de recursos humanos
 - d. Conclusiones
6. Análisis económico y financiero de la empresa o del proyecto
- a. Flujo de caja
 - b. Estado de resultados
 - c. Inversión actual en activos fijos
 - d. Capital de trabajo
 - e. Presupuesto de ingresos para el periodo
 - f. Presupuestos de costos y gastos
 - g. Presupuesto de recursos humanos
 - h. Análisis de la carga tributaria
 - i. Análisis del punto de equilibrio
 - j. Inversión total
 - k. VAN, TIR, tasa de descuento, ROI
 - l. Conclusiones
7. Análisis de riesgos
- a. El entorno y los riesgos
 - b. Riesgos presentes en el mercado objetivo
 - c. Riesgos técnicos
 - d. Riesgos económicos
 - e. Riesgos financieros
 - f. Conclusiones

8. Plan de financiamiento
 - a. Qué opciones de financiamiento usará la empresa y en que porcentajes.
 - b. Flujo de caja con financiamiento
9. Análisis de sensibilidad

Esta sección corresponde al análisis que se realiza a partir de diferentes escenarios, por ejemplo, qué pasaría con las ventas si los precios varían; que pasaría con la rentabilidad si los costos aumentan; qué sucede con el punto de equilibrio.

El Plan de Marketing

El Marketing es un proceso de la organización permite definir el negocio en cual se desarrollará la empresa, es decir la propuesta de valor misma, donde se determinará el mercado, la manera en que se segmentará, el posicionamiento de la marca. El área de marketing deberá definir las estrategias, políticas, producto, precio, distribución, comunicación, procesos necesarios. En este sentido el proceso de marketing camina de la mano de la planificación estratégica, pero se especializa en el producto o servicio como propuesta de valor para el cliente.

El Plan de Marketing es la planificación de todo el proceso, y mucha de la información que se concentra en el plan es la misma que la del proceso de planificación estratégica, pero con un enfoque orientado más al producto. El área de marketing investigará y definirá, entre otras cosas el mercado objetivo, sus necesidades y propondrá soluciones a la alta gerencia para que se tomen las decisiones estratégicas pertinente.

En el Marketing, al igual que en la planificación estratégica, se consideran los mismos factores internos y externos que impactan en la organización.

Un plan de marketing debería contener, al menos, los siguientes elementos:

- a) El resumen ejecutivo
Qué corresponde al resumen de todo el plan, pero de manera sintetizada, incluyendo las recomendaciones y conclusiones pertinentes.
- b) Situación actual del marketing
Corresponde al análisis del mercado objetivo y cual ha sido el posicionamiento de la organización respecto de este mercado. Esta sección debería comprender un análisis del mercado y cuál es el desempeño de la organización frente a este mercado.
- c) Análisis de las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que presenta el mercado objetivo.

d) Planteamiento de los objetivos

Es decir, un planteamiento de lo que la organización desea lograr en un determinado tiempo.

e) Generación de las estrategias de marketing

Habiéndose definido el mercado y los objetivos, la organización debería adoptar una actitud para lograr un posicionamiento eficaz en el mercado, para ello deberá crear las estrategias que le permitan desarrollar el producto o servicio.

f) Planes de acción

Es importante conocer qué es lo que se hará, cuándo se hará, quién lo hará, cuánto es el costo de la realización. (estrategia de distribución, estrategia promocional, políticas de servicio al cliente, estrategias de venta)

g) Los Presupuestos

Como hemos señalado, los presupuestos permiten organizar de manera cuantitativa los ingresos esperados, los costos y deben formar parte del plan de marketing.

h) Controles

El control es una parte fundamental en el proceso de marketing, pues permiten hacer el seguimiento adecuado a las acciones que se emprendan.

i) Conclusiones

Las conclusiones representan la síntesis del trabajo planteado.

Plan de Operaciones

Operaciones son el conjunto de actividades que tienen relación directa con la misión de la organización, es decir todas aquellas tareas destinadas a generar valor para los clientes.

Operaciones es un mega proceso que permite transformar los insumos en productos finales.

El Plan de operaciones es el conjunto de elementos que abarcan cada uno de los procesos, sus procedimientos operacionales, y todos los elementos involucrados, por ejemplo guías para elaborar productos o ejecutar servicios. El Plan de Operaciones constituye el saber de la organización, el “Know How”, y es el lugar donde se define el qué se hace, por qué se hace, para quién se hace, cómo se hace.

El Plan de operaciones debería contener, además, los objetivos, metas, la estrategia para alcanzarlos, los controles pertinentes.

Para que un Plan de Operaciones sea eficaz, se requiere que previamente se cumpla con el proceso administrativo que conocimos al principio.



Cómo gestionar el riesgo

Si bien es cierto la presente sólo es una sugerencia metodológica que permitirá gestionar el riesgo en una organización, será de gran ayuda que el administrador profundice de manera más exhaustiva en el tema.

Definiremos de manera general **los tipos de riesgos** a los cuales se encuentra enfrentada una organización y que debería gestionar para disminuir el impacto.

Hemos definido el riesgo como un evento fortuito que de llegar a impactar en la organización dificultaría el logro de los objetivos.

Al principio de este trabajo definimos incertidumbre como “una situación que debido a la falta de certeza respecto de que algo ocurra de manera planificada o deseada impacta en los resultados previstos” (definición propia), así mismo, para definir el riesgo se empleó la definición de ISO 31000 *“efecto de la incertidumbre sobre los objetivos”* – y haciendo uso de la definición de incertidumbre por esta normativa se dijo que *“la incertidumbre es el estado,*

incluso parcial, de deficiencia en la información relativa a la comprensión o al conocimiento de un evento, de su consecuencia o de su probabilidad”.

En conclusión, la incertidumbre es la causa principal del riesgo. Si yo no tengo certeza de algo va a ocurrir como lo planifique, entonces existe un riesgo que ese algo salga mal; así como podría salir bien, pero si sale mal, entonces los objetivos no se alcanzarán.

Al comprender un futuro tan incierto solamente nos queda una cosa: **actuar**, es decir, gestionar el riesgo.

Un ejemplo para mejor comprensión:

La señora Maritza ha planificado su evento para el mes de marzo; tiene confirmado al 70% de los invitados y al principal expositor; sin embargo, el abogado que expondría el tema le ha manifestado que existe una posibilidad que en marzo lo requieran en un arbitraje en una corte de los Estados Unidos, cuestión que no puede rechazar.

Acá claramente hay una incertidumbre respecto si va a disponer del abogado como ponente o no. Esta incertidumbre causa un riesgo consistente en dejar el evento sin expositor. Ante este futuro incierto, la señora Maritza lo que le queda actual, es decir buscar una alternativa que le permita minimizar el riesgo de quedarse sin expositor. Lo que ella hará entonces, es buscar un reemplazante, en caso de que el abogado experto no pueda asistir, simplemente pondrá al reemplazante a dictar la ponencia. Esto trae otro riesgo asociado, que en caso de producirse el evento y acudir al reemplazo, no hay certeza que los asistentes se sientan satisfechos, y existe el riesgo que se sientan defraudado y engañados. Ante este futuro incierto, nuevamente doña Maritza emprende una acción de mitigación: informa de manera anticipada que la ponencia será realizada por dos prominentes abogados, el abogado A y el abogado B.

Gestionar el riesgo

Lo anterior nos permite concluir que para gestionar los riesgos se requiere que la organización:

- Comprenda quién es, que hace, cómo lo hace, para quien lo hace.
- Comprenda en contexto en el cual se encuentra, es decir en que circunstancia se encuentra o se mueve.

- Analice las incertidumbres que impactan en la organización (pueden ser positivas, oportunidades – o negativas, amenazas) y que consecuencias o impactos pueden significar, es decir evaluar el riesgo de dicho impacto.
- Empezar una acción respecto a aquellos riesgos que no pueden permitirse.
- Realizar un seguimiento de las acciones emprendidas y determinar que mejoras pueden ser pertinentes.

Con cuál metodología podemos evaluar el riesgo

- Método cualitativo (alto, medio, bajo)
- Medio-cuantitativo (se emplean escalas numéricas de calificación)
- Cuantitativo (se emplean escalas numéricas específicas como unidades monetarias, unidades de tiempo, etc.)

Cuando se evalúa un riesgo, **se debe hacer en base a enfoques**: enfoque estadístico (cuántas veces en el pasado se ha dado esta situación); enfoque probabilístico (se enfoca en procesos matemáticos que permiten conocer que tan fiable es que un determinado evento ocurra – por ejemplo qué probabilidades existen de que un meteorito caiga sobre una planta nuclear); enfoque empírico (se basa en un análisis subjetivo realizado por un panel de expertos en el tema a ser observado).

Lo anterior significa que la organización debe establecer que enfoque empleará para evaluar los riesgos. En el caso de este modelo de gestión simplificada, se empleará una metodología de evaluación basada en el método cualitativo.

Los tipos de riesgo a los que se enfrenta una organización.

- Financieros
- Operacionales
- Estratégicos
- Puros

El riesgo financiero

Dice relación con la incertidumbre de poder cubrir los costos de la empresa, es decir la incertidumbre producto de cambios en la economía que podrían hacer bajar las ventas, o que los clientes entraran en morosidad, o que los costos aumentaran de manera excesiva, o el hecho de caer en insolvencia de pagos por un déficit en el flujo de caja.

El riesgo operacional

Dice relación con el factor humano, es decir, la incertidumbre de que algo pueda fallar debido a la mala implementación de un proceso, a la falta de control adecuado, o a eventos ajenos a la organización, como visitantes a las plantas de la empresa que no cumplen con normativas establecidas.

Los riesgos operacionales se subdividen en **riesgos inherentes a las personas**, es decir, el factor humano propiamente tal; **riesgos inherentes a las políticas y los procesos**, en la medida que estos criterios no se respetan; **riesgos inherentes a los sistemas**, es decir, fallos de los sistemas de la organización: informático, contable, administrativo, o a interrupciones que la organización no ha planificado; **riesgos externos**, que son inherentes a cualquier riesgo que no es clasificado dentro de los anteriores.

El riesgo estratégico

Es un tipo de riesgo relacionado a las decisiones que emprende la alta gerencia y que pueden impactar en los ingresos de la organización y que afectan al área económica, área tecnológica, área competitiva y área regulatoria.

(Nota se controla y evalúa con el plan de negocio)

El riesgo puro

Es un tipo de riesgo que “cuando se presenta, solamente generará pérdidas” (Instituto de Seguridad Laboral). Es simple de identificar porque está relacionado con situaciones cotidianas de la empresa, por ejemplo, con la manipulación de carga; con la operación de maquinaria; con el manejo de gases, líquidos y polvos; con zonas peligrosas en la cuales opera la organización.

Metodología para identificar riesgos

A continuación, se exponen la técnicas y metodologías más usadas para la identificación de riesgos.

Técnica / Metodología	Aplicación
Tormenta de ideas	Permite la identificación de riesgos mediante el trabajo colaborativo de las partes involucradas en el riesgo.
Análisis causa efecto	Permite identificar la causa y el efecto de un riesgo en particular.

Listas de verificación y uso de cuestionarios	Los riesgos se identifican mediante criterios preestablecidos cuya estructura puede aplicarse a cualquier tipo de organización. Esta técnica favorece la elaboración de catálogos de riesgos.
Inspección	Los riesgos se identifican a partir de la observación de procesos o de las instalaciones mismas.
Entrevista	Personas expertas conducen entrevistas con el propósito de identificar riesgos.
Flujograma	Se identifican los riesgos en los procesos de la organización
Análisis de Modo y Efecto de Falla (AMEF)	Se identifican determinadas maneras que podría fallar un determinado diseño o una operación de un proceso, producto o servicio y cuáles serían las consecuencias de estos fallos.
Análisis de la información	A partir de información financiera, manuales técnicos, registro de siniestralidad, estudios de contratos y otros eventos, se identifican los riesgos.
Método Delphi	Para identificar el riesgo presente, se requiere de la opinión de expertos o de opiniones independientes.
Análisis de escenarios	Proceso mediante el cual se analizan riesgos estratégicos.
Risicar	Proceso que permite la identificación de riesgos operativos en procesos, en procedimientos, en instalaciones, en funciones.
Prest	Proceso consistente en la identificación de riesgos en la planificación estratégica.

Fuente: Mejía, Rubi (2006, Pág. 44 - 45).

Herramienta simple para la identificación, evaluación y mitigación de riesgos

Como hemos visto toda actividad que se realiza reviste un riesgo y respecto de ese riesgo existe la incertidumbre en sentido de conocer la probabilidad de que ocurra y si ocurre que impacto o consecuencia tendrá sobre el proceso, objetivos y sobre toda la organización.

Una manera simple de evaluar el riesgo es mediante el uso de una matriz de riesgo que permita identificar el peligro, evaluar su impacto y medir sus consecuencias, pero lo más importante, es determinar qué medidas de mitigación se tomarán y cuál será el nuevo impacto o consecuencia posterior a esa medida de mitigación o control.

Un ejemplo que permite comprender esta situación estaría dado por:

Pedro desea hacer un asado para 30 personas al aire libre en un predio cercano a la casa, el informe del tiempo señala que ese día soplarán vientos fuertes y también se anuncian lluvias.

Para Pedro la reunión es muy importante, porque representa la posibilidad de consolidar una relación comercial con los invitados.

Pedro se da cuenta que hay dos riesgos inminentes derivados de la situación climática y se pregunta ¿qué pasaría si?

- a) Por un lado, el fuerte viento anunciado podría provocar que las chispas de la asadera se despararraran por el campo pudiendo provocar un incendio.
- b) Por otro lado, las lluvias anunciadas podrían hacer que el asado al aire libre fracase y arruine el evento.

Pedro analiza las consecuencias para los dos supuestos

- a) Si un fuerte viento llegase a dispersar cenizas incandescentes por el predio elegido, existe una probabilidad alta que se desate un incendio, y las consecuencias serían insospechadas y probablemente provocarían mucho daño.
- b) Si los pronósticos de lluvia se cumplen, el riesgo de fuego disminuye, pero la actividad se tendría que cancelar, y la consecuencia sería perder los alimentos predecibles y probablemente no existiría otra oportunidad de reunir a las personas en un solo evento.

Pedro considera que para reducir la incertidumbre debe aplicar medidas de mitigación que permitan que riesgo sea aceptable o eliminado.

- a) Pedro decide alquilar un espacio cerrado cercano, el cual cuenta con área verdes y con una zona para preparar el asado a resguardo del viento y la lluvia.
- b) Con estas medidas consigue disminuir el riesgo relacionado con la dispersión de chispas producto del viento y también ofrece un lugar seguro para realizar el evento evitando que los invitados se mojen en caso de lluvia.
- c) El riesgo de incendio no desaparece, pero disminuye a un nivel tolerable y controlable.
- d) El riesgo de suspender el evento debido a lluvia desaparece, pero lo anterior no obsta para que surjan nuevos riesgos relacionados con las medidas aplicadas.

Matriz de identificación de riesgos

(Recuerde que eso es solamente un ejemplo, y la confección de la matriz adecuada dependerá del riesgo que se analiza y sobre qué proceso o actividad impacta)

Proceso o Actividad	Riesgos identificados	Probabilidad de Ocurrencia		
		Bajo	Medio	Alto
Gestión del Cliente	Fallo en la comprensión de los requisitos del cliente		Ambar	
Gestión de Venta	Mala atención del cliente por parte del personal de contacto			Rojo
Gestión Financiera	Error en el cálculo de impuestos			Rojo
Gestión Informática	Interrupción del servicio debido a la acción de virus.		Ambar	Rojo

Los elementos que deben considerarse para la evaluación de riesgos dicen relación con la frecuencia, es decir, con que periodicidad se da el evento y la severidad o el daño emergente como consecuencia de su ocurrencia.

En el caso de la Gestión de Venta, la organización estima que la frecuencia que ocurra un hecho relacionado a la “mala atención de un cliente” es bajo, ya sea porque los vendedores son antiguos, están bien entrenados, conocen al cliente de años, etc. en consecuencia la severidad del evento sería baja o aceptable.

En el caso de la Gestión Informática, y debido al alto nivel de spam que reciben los servidores de la empresa, la organización consideró que existe una alta frecuencia de eventos riesgosos y que la severidad de estos o las consecuencias de un ataque serían desastrosos. Analicemos nuevamente con esta otra planilla que vincula la probabilidad con las consecuencias. Nótese que esta matriz analiza el riesgo en particular y no de manera global como la anterior.

Proceso	<i>Gestión de ventas</i>			
Riesgo asociado	<i>Mala atención del cliente por parte del personal de contacto</i>			
		Probabilidad de Ocurrencia		
		Bajo	Media	Alta
Consecuencias	Despreciable	Verde	Verde	Ambar
	Menores	Verde	Ambar	Rojo
	Moderadas	Ambar	Ambar	Rojo
	Mayores	Ambar	Rojo	Rojo
	Catastróficas	Ambar	Rojo	Rojo

En este análisis la empresa debería someter al análisis los diferentes escenarios, por ejemplo, gestión de venta realizada por personal que lleva cierta antigüedad en la empresa, gestión de venta realizada por personal recién incorporado, y dependiendo de la probabilidad de ocurrencia aplicar las medidas de mitigación.

Así mismo es conveniente definir cada una de las consecuencias, sus efectos y que significaría la probabilidad de ocurrencia.

Por ejemplo:

Análisis según la consecuencia del evento

Despreciable: el cliente no lo nota o bien no existe notoriedad en el hecho

Menores: podría ser notado por el cliente y podría llegar a manifestar la queja directamente al vendedor.

Moderada: el problema podría ser tomado como algo personal por el cliente y podría hacer su queja por escrito esperando un análisis y respuesta de la gerencia.

Mayores: el cliente se sentiría muy molesto, probablemente haría una queja formal, exigiría alguna sanción contra el responsable, y pondría en riesgo la reputación de la organización

Catastrófica: Es probable que el cliente establezca una demanda contra la organización.

Análisis según la probabilidad de ocurrencia.

Bajo: La situación no debería darse entre el personal antiguo y bien entregando

Medio: Podría darse entre el personal antiguo, pero como consecuencia de un malentendido o una situación de estrés anormal.

Alto: La situación es probable que se de en personal nuevo y recientemente entrenado.

La alta gerencia podría proponer como medida de mitigación

- a) En caso de que surja un malentendido entre el vendedor senior y un cliente, el vendedor siempre mantendrá la calma y llamará al supervisor.
- b) En el caso de los vendedores nuevos, recién incorporados, deberán trabajar con supervisión de un vendedor senior por un periodo mínimo de 3 meses. El vendedor senior deberá entregar evaluaciones del desempeño de manera mensual.

De este modo la Matriz 1, después de aplicar las medidas de mitigación quedaría con una probabilidad de ocurrencia baja.

Proceso o Actividad	Riesgos identificados	Probabilidad de Ocurrencia		
		Bajo	Medio	Alto
Gestión de Venta	Mala atención del cliente por parte del personal de contacto			

Este análisis puede ser incorporado al descriptor del proceso en cuestión o al procedimiento pertinente. También se pueden mantener en archivos independientes, pero la idea es simplificar la tarea del administrador y volverla eficaz y eficiente.

Parte 4 Evalúe el desempeño ¿Cómo lo estamos haciendo?

El Diccionario de la Real Academia Española define desempeñar como “Actuar, trabajar, dedicarse a una actividad”, y también como “Ejercer las obligaciones inherentes a una profesión, cargo u oficio”

Esto significa que evaluar el desempeño es simplemente responder a las preguntas:

- a) ¿Cómo lo estamos haciendo como organización?
- b) ¿Cómo está haciendo tal funcionario su tarea o encomienda?

Para evaluar el desempeño se requieren de patrones de comparación, los cuales fueron diseñados en la etapa de planificación. Estos patrones son las guías que debe seguir la organización o las personas para alcanzar los objetivos.

Entre los diferentes patrones o criterios tenemos las políticas, los objetivos, los presupuestos, los planes, los descriptores de cargo, los procedimientos, las instrucciones de trabajo, los requisitos de los clientes, los requisitos legales, entre otros.

La evaluación del desempeño se puede medir mediante el análisis de encuestas a los clientes, revisando los indicadores de los procesos y objetivos, constatando el cumplimiento de las políticas, procedimientos, instructivos mediante auditoría internas, sosteniendo entrevistas con las partes interesadas, entre otras herramientas apropiadas.

Parte 5 Mejora permanente

Una vez que tenemos los resultados de la evaluación del desempeño, se deben emprender acciones destinadas a rectificar lo que no funciona correctamente, y a potenciar lo que se hace bien.

Conclusiones

Todas las organizaciones planifican, porque la planificación es un proceso inherente a la razón, nadie en su sano juicio emprendería una aventura sin al menos analizar qué elementos clave necesita proveerse para emprenderla. En el caso de las organizaciones ocurre lo mismo, todas las organizaciones sanas planifican; sin embargo, solamente algunas lo hacen de manera estratégica, con una visión de futuro, con un convencimiento pleno que las acciones planificadas de manera integral, de manera sistémica y evaluadas para determinar la conformidad con lo deseado es lo que finalmente hace la diferencia entre ser sustentable y no serlo.

La Planificación Estratégica es una herramienta integradora, que abarca todos los procesos de la organización, y que en palabras de Chiavenato (2011, Pág. 26), “no debe aplicarse de manera aislada, porque resultaría insuficiente”, es precisamente este concepto el que permite diferenciar la planificación común de la planificación estratégica.

Con el modelo propuesto lo que se busca es que el emprendedor pueda aplicar en su organización elementos clave de manera integral y que mediante este accionar se encuentre en condiciones de analizar, entender y gestionar su empresa de un modo global. De nada sirve que una empresa posea un producto aparentemente exitoso, si en realidad el proceso de elaboración de mismo vive en un constante cuello de botella impactando en la credibilidad de la organización, esto simplemente vuelve insustentable cualquier proyecto.

La implantación de un modelo sencillo basado en la Planificación Estratégica es una herramienta que permitirá al emprendedor a mejorar todos sus procesos y asegurar que el negocio sea sustentable, o bien, determinar que su proyecto en realidad es una quimera y necesita salir del mercado, reinventarse y reformular los procesos.

Bibliografía

- Carrillo, Marcelo (2018).** Planificación Educativa, Dimensiones y componentes. [Maestría en Administración y Planificación Educativa, Facultad de Educación. Universidad Metropolitana de Educación, Ciencia y Tecnología “UMECIT”]. Ciudad de Panamá, Panamá. ISBN 978-9962-12-783-3
- Chiavenato Idalberto, Safiro Arao (2010).** Planeación estratégica, fundamento y aplicaciones. Segunda Edición, Editorial McGrawHill. ISBN 978-85352-2666-9
- Chandler, A. (1962).** Strategy and structure: Chapter in the History of American Industrial Enterprise (p13). Cambridge: Mass: M.I.T, Press.
- Cortés, José María (2007).** Técnicas de prevención de riesgos laborales. Seguridad e Higiene del Trabajo. 9ª Edición. Editorial Tébar, S.L., Madrid, España. ISBN 978-847360-272-3
- Garell A. Rodrigo (2018).** El proceso administrativo y las ciencias del comportamiento organizacional. Guía de estudios preparada para la Maestría en Administración de Negocios de la Universidad Internacional de Ciencia y Tecnología. Ciudad de Panamá, Panamá.
- Kaplan, Robert; Norton, David (2009)** El cuadro de mando integral. The Balanced Scorecard. Editorial Centro de Libros PAPD, S.L.U. Barcelona, España. ISBN 978-884-9875-048-5
- Koontz Harold y otros (2008).** Administración. Una perspectiva global y empresarial. Décimo tercera edición. México, 2008. ISBN: 10: 970-10-6524-7
- Kotler, Philip; Armstrong, Gary (2003)** Fundamentos de Marketing. Editorial Pearson – Prentice Hall, 6ª Edición, México. ISBN 978-970-2604-00-6
- López, Francisco (2013).** Indicadores de gestión. Editorial Icontec, Bogotá, Colombia. ISBN 978-958-8585-22-2
- Mejia, Rubi (2006).** Administración de riesgos: un enfoque empresarial. Editorial Eafit, 2006. Editorial Universidad Eafit. Medellín, Colombia. ISBN 958-82-8123-7
- Newbold, P; Carlson, W; Thorne, B (2013).** Estadística para la Administración y economía. 8ª Edición. Editorial Prentice-Hall, U.S.A. ISBN 978-013-2745-65-9
- Porter E. Michael (2007).** Competitive Strategy (Fragmento) Recuperado desde <http://www.itson.mx/micrositios/pimpiie/Documents/ventaja%20competitiva.pdf>
- Robbins Stephen P. y Mary Coulter (2010).** Administración. Décima Edición. Pearson Educación, México. ISBN 978-607-442-388-4

Torres, Gabriel (2011). Contabilidad, costos y presupuestos para gestión financiera. Tercera edición. Editorial Legal Publishing, ediciones tributarias y técnicas. Santiago, Chile. ISBN 978-956-346-009-4.

Wessels, Walter (2015). Economía. 3ra edição. Editora Saraiva, ERJ Composição Editorial. Sao Paulo, Brasil. ISBN 978-85-02-08648-7.

ANEXOS

Anexo 1

Modelo para identificar los procesos en una organización

Como se ha dicho anteriormente, un proceso es una actividad, la cual, mediante ciertos recursos, toma las entradas y las transforman en salidas. Para que el proceso tenga una utilidad para la organización estas salidas deben ser predecibles y por consiguiente los procesos deben controlarse.

Al identificar los procesos, la organización elimina la incertidumbre, la ambigüedad, y asegura que el producto final cumpla con los requisitos pertinentes.

Es fundamental que la organización identifique los componentes de cada uno de los procesos, se familiarice con ellos y establezca los controles necesarios, tales como indicadores, los mismos procedimientos, controles estadísticos, aplicación de auditorías a fin de que el proceso se mantenga bajo control y arroje salidas deseadas.

IDENTIFICANDO PROCESOS

Partes de un proceso que deben ser identificadas	
1	Identificar cuáles son las entradas que nutren al proceso
2	Identificar cuál es la actividad que se desarrolla
3	Determinar qué recursos se emplean para atender el proceso, y principalmente quién es el dueño de este proceso.
4	Determinar que controles se aplicarán para mantener el proceso bajo control
5	Establece claramente las salidas que se desean obtener del proceso.

- El proceso en sí mismo
- Recursos Humanos
- Recursos Tecnológicos
- Recursos Económicos
- Otros recursos pertinentes
- Inspecciones permanentes
- El procedimiento
- Controles estadísticos
- Auditorías
- El producto o servicio final (La razón de ser del proceso)

FUENTE: Material elaborado por Marcelo Carrillo Olivier (2018)

En toda organización existen tres categorías de procesos elementales:

- Los procesos estratégicos, que son aquellos que atañen a la alta gerencia;
- Los procesos misionales y operacionales, que son aquellos que atañen a la realización de servicio o a la elaboración de producto.

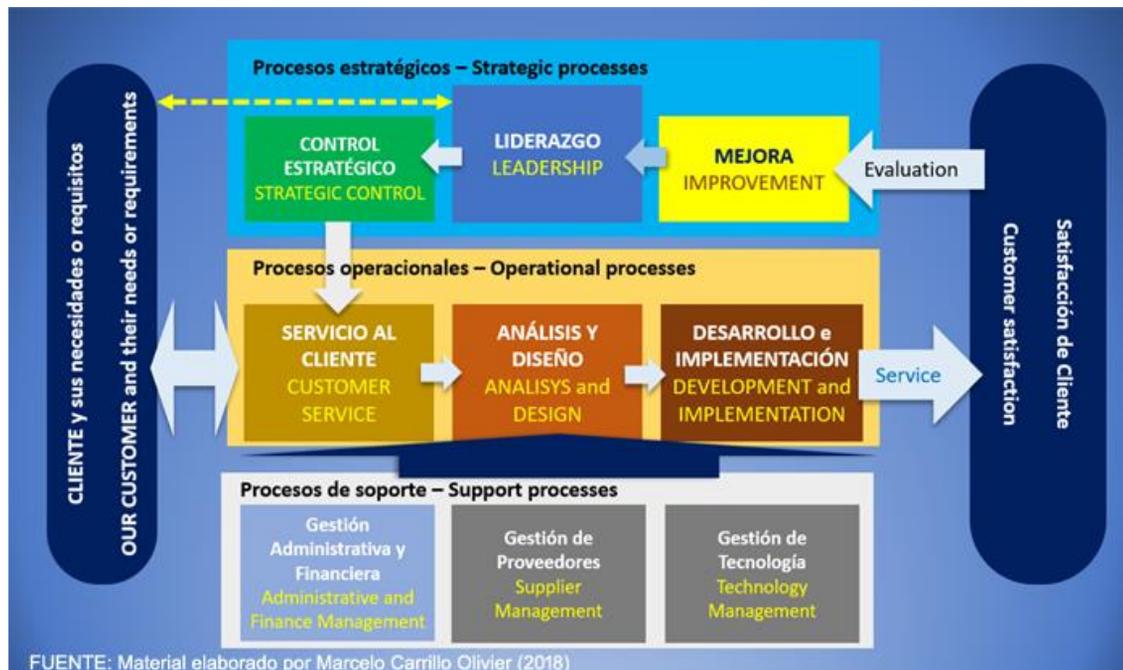
- c) Los procesos de soporte, que son aquellos que permiten darle asistencia al resto de los procesos, tales como los procesos contables, los procesos administrativos, los procesos tecnológicos de soporte, entre otros.

Es la organización la única entidad que puede identificar cuales procesos se encuentran presentes en quehacer, e incluso, muchos procesos pueden incluir una serie de micro procesos, pero muchas veces podría no resulta tan eficaz ahondar al interior del proceso principal, toda vez que los recursos para controlar el proceso en sí mismo serán siempre escasos.

El Mapa de Procesos

Se denomina mapa de procesos al conjunto de procesos presentes en una organización. El mapa permite tener una visión global de toda la cadena de valor de la organización y es conveniente iniciarla siempre con los requisitos del cliente y concluirla con la satisfacción del cliente respecto del servicio o producto final que recibe.

A continuación, mostramos un mapa de procesos genérico en el cual se incorporan los procesos básicos exigidos por la norma internacional ISO 9001:2015.



El siguiente mapa de procesos es la resultante de la identificación y vinculación de procesos al interior de una de las organizaciones participantes de la investigación previa al presente trabajo:



FUENTE: Material elaborado por Marcelo Carrillo Olivier (2018)

Nótese que esta organización ha identificado 16 procesos presentes en su sistema de gestión organizacional, cada uno de estos procesos ha sido descrito acordemente, administrado por un procedimiento y se le han aplicado controles de eficiencia y/o eficacia.

Una vez identificados los procesos, deben ser organizados con el propósito de establecer una lógica sistémica y pertinente a la misión de la organización.

Una buena práctica es el empleo de la plantilla SIPOC (Suppliers, Inputs, Processes, Outputs, Customes) – (Proveedores, Entradas, Procesos, Salidas, Clientes). Esta planilla con considera especificar los controles de manera separada, sino que los incorpora a la columna del procesos en sí; respecto de los recursos los establece como parate de las entradas y/o de los proveedores. La salida la vincula al cliente final, que es quien la recibe. Este cliente final puede ser incluso el procesos siguiente.

Hacemos mención de esta herramienta como una oportunidad para su uso, aun cuando no se profundizará mayormente en su construcción.

PLANTILLA, TABLA o DIAGRAMA SIPOC

SUPPLIERS Proveedores	INPUTS Entradas	PROCESSES Procesos	OUTPUTS Salidas	CUSTOMERS Clientes
¿Quién provee las entradas?	¿Cuáles son las entradas necesarias para este proceso?	¿Cuáles son las actividades de este proceso?	¿Cuáles son las salidas esperadas para este proceso?	¿Quiénes son los que reciben las salidas?
<ul style="list-style-type: none"> • El cliente • El proceso anterior • Un sistema tecnológico 	<ul style="list-style-type: none"> • Órdenes de trabajo • Llamadas de un cliente • Productos • Salidas del proceso anterior 	<ul style="list-style-type: none"> • Hacer qué 	<ul style="list-style-type: none"> • Los requisitos del cliente • El producto • El servicio • La etapa previa del proceso siguiente 	<ul style="list-style-type: none"> • El cliente • El Departamento XX • La Gerencia • Otros

FUENTE: Material adaptado desde <https://tallyfy.com/sipoc-diagram/>

Anexo 2

Hechos sobre indicadores y el tablero de comandos.

Como hemos dicho, los indicadores son herramientas para verificar que un objetivo o un proceso se encuentre bajo control. El indicador es un mecanismo de medición que permiten retroalimentar a la organización en el sentido de responder la pregunta ¿cómo lo estamos haciendo? Tampoco se trata de hacer que los indicadores gobiernen la organización, porque podría producirse el efecto contrario al deseado y la carga de mantener los indicadores podría resultar agobiante. Los indicadores deben ser creados de manera justa y medir lo que realmente necesitamos conocer y controlar.

A continuación, presentaremos una lista de indicadores sugeridos, los cuales pueden ser usados por un administrador o pueden ser reemplazado por alguno que considere más eficaz. Pero tenga presente que para elaborar un indicador debe existir un objetivo a lograrse, un propósito, pues el **indicador indica** - valga la cacofonía - si lo realizado se encuentra hecho acorde al criterio diseñado previamente en la planificación.

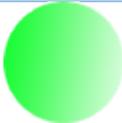
Ejemplo Caso 1

Una fábrica debe producir esferas de vidrio de un diámetro de 100 [mm], el cliente impone como requisito que las esferas no deben superar ni disminuir esta medida.

Por lo tanto:

- Criterio de fabricación: especificaciones del cliente
- Requisito: 100 [mm] exactos.
- Orden de pedido: 2000 esferas diarias.

Indicador de eficacia:

Rango Aceptable	Rango Tolerable	Rango inadmisible
Diámetro = 100 [mm]	No aplica	Diámetro \neq 100 [mm]
		

En este caso, resulta evidente que el único rango permisible, respecto del cumplimiento del requisito del cliente es un diámetro igual a 100 [mm] exactos; sin embargo, la máquina que

fabrica las esferas no siempre arroja ese diámetro, lo que supone que existirá una cantidad de producto que se perderá, puesto que el cliente no lo acepta.

Debido a que los recursos son siempre escasos y, por consiguiente, **siempre se debe procurar la eficiencia** en los procesos, la organización debe establecer un segundo indicador que le permita alertar cuando los rangos de tolerancia escapen al rango aceptable.

Para determinar el indicador, la organización debe conocer ciertos parámetros, como, por ejemplo, tolerancia de error de la máquina, costos de fabricar una esfera, costo de impacto de las esferas fuera de rango, precio de venta, margen de contribución del producto, etc.

Supongamos que, de acuerdo con los cálculos estimados, la organización determina que puede “darse el lujo” de fabricar fuera de rango hasta 25 esferas por cada mil sin que esto le produzca una pérdida, este va a ser el rango tolerable que le permitiría funcionar sobre el equilibrio. A su vez la máquina que las fabrica, si se mantiene en un buen estado de mantenimiento, puede producir de manera eficiente con un error 2 esferas fuera de rango cada 1000 unidades, esto sería el rango aceptable.

Sobre los anteriores supuestos se construiría el siguiente indicador.

Indicador de eficiencia

Rango Aceptable	Rango Tolerable	Rango inadmisibles
$i \leq 2$ esferas fuera de rango cada 1000	$2 < i \leq 20$ esferas fuera de rango cada 1000	$i > 20$ esferas fuera de rango cada 1000
		

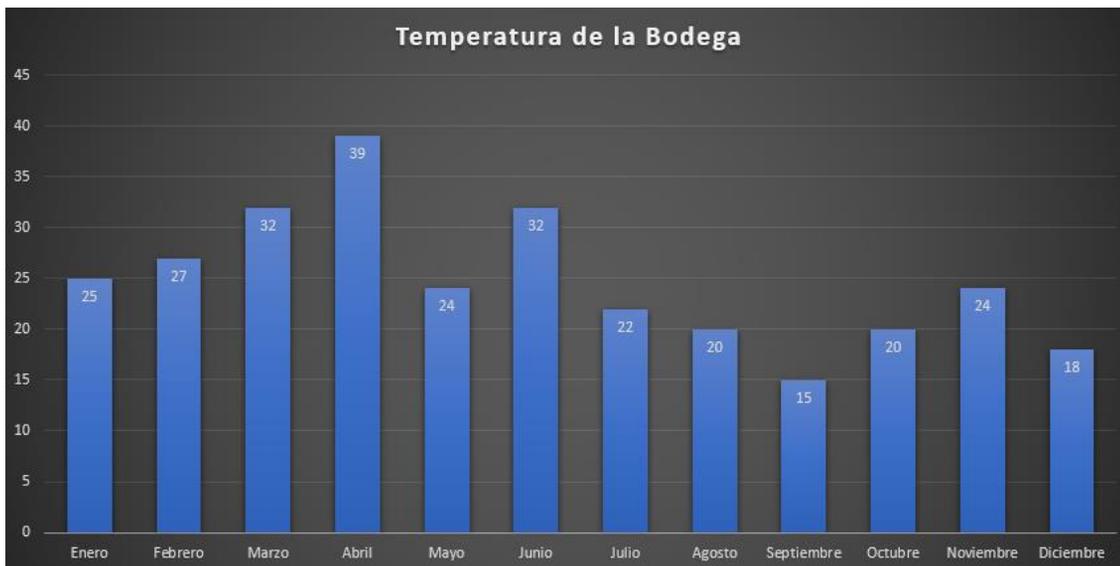
Los indicadores en sí mismo no son la solución, solamente son la alerta de que algo no está bajo control y por consiguiente se debe hacer algo, por ejemplo, un plan de contingencia.

En el caso de este indicador, el plan de contingencia debería ser algo así como:

Condición	Acción
	El proceso se encuentra en los rangos establecido, no se requiere acción por parte del operador.
	El proceso comienza a hacerse menos eficiente, el operador debe alertar al supervisor para que se inicie acción de revisión de la maquinaria a fin de que la producción vuelva a 2 o menos esferas defectuosas cada mil.
	El proceso se ha vuelto ineficiente. Se debe parar la producción de inmediato e iniciar las calibraciones pertinentes de la maquinaria. Se debe dar inicio a una investigación para determinar porque no se alertó al supervisor en la etapa anterior.

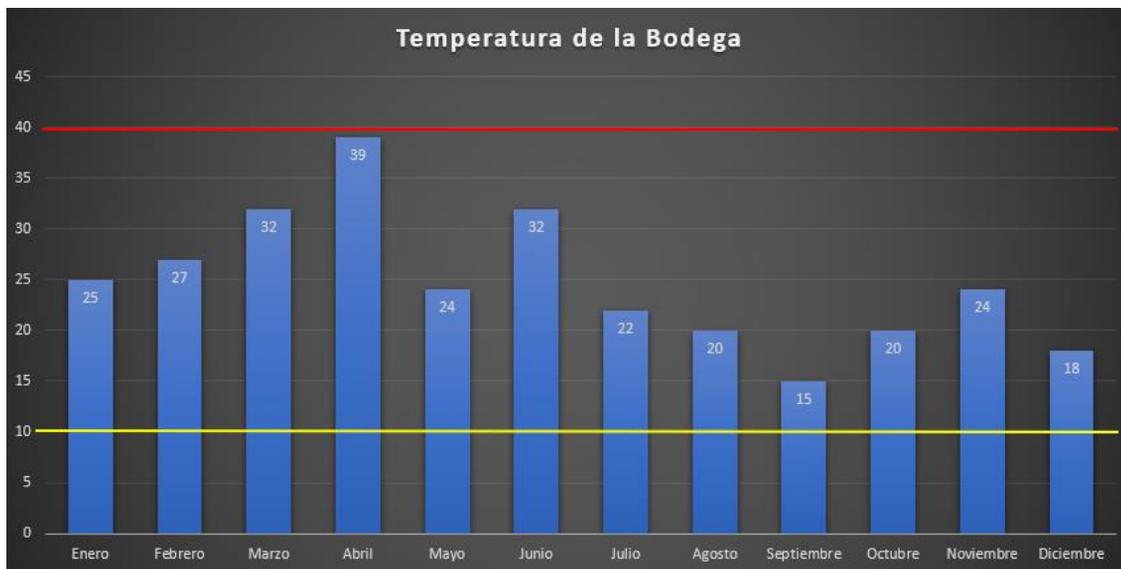
Ejemplo Caso 2

El siguiente gráfico muestra las temperaturas de un año registradas en una bodega.



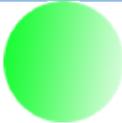
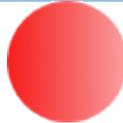
A simple análisis, durante los meses de marzo, abril, junio ¡la temperatura superó los 30° C! sin embargo, esta información por sí misma no nos dice nada. Es necesario establecer un criterio para poder analizarla.

Supongamos que el criterio establecido como aceptable es mantener la bodega en un rango de temperatura que oscile entre los 10° C y los 45° C. En ese caso el gráfico se vería de la siguiente manera:



Ahora al interpretar el gráfico podemos concluir que durante todo el año la temperatura de la bodega se mantuvo bajo rangos aceptables.

Un indicador de eficacia, que permitiera alertar cambios no tolerables, podría ser el siguiente:

Rango Aceptable	Rango Tolerable	Rango inadmisibles
$15^{\circ} \text{ C} \leq \text{Temp} \leq 45^{\circ} \text{ C}$	$\text{Temp} > 45^{\circ} \text{ C, pero } < 50^{\circ} \text{ C}$ $\text{Temp} < 10^{\circ} \text{ C, pero } > 5^{\circ} \text{ C}$	$\text{Temp} \geq 50^{\circ} \text{ C}$ $\text{Temp} \leq 5^{\circ} \text{ C}$
		

Plan de contingencia

Condición	Acción
	El proceso se encuentra en los rangos establecido, no se requiere acción por parte del operador.
	La temperatura se encuentra por rangos superiores o inferiores a los permitidos; no obstante, son tolerables. Se requiere la acción de la cuadrilla de mantenimiento para revisión de las plantas de aire acondicionado, o detección de fugas.



La temperatura de la bodega es intolerable y afecta seriamente la condición del material almacenado. Se requiere una acción inmediata para volver las temperaturas a los rangos permitidos. Si la temperatura es superior al rango, conectar la planta de aire acondicionado portátil; si la temperatura es menor al rango, encender los calefactores de emergencia. Iniciar proceso de investigación para determinar la causa raíz del problema.

Construyendo el indicador

Como se dijo anteriormente, los indicadores se aplican sobre los objetivos o sobre los procesos, en base a criterios preestablecidos que se comportan como patrón, es decir lo que se quiere lograr.

Para la construcción de un indicador se requiere establecer 4 elementos



- a) El objetivo
- b) El indicador
 - a. Variables que medir
 - b. Fuentes de datos
 - c. Algoritmo de cálculo
 - d. Límites de control
 - e. A que proceso sirve

- f. Frecuencia de cálculo y análisis
 - g. Responsable
 - h. Herramienta de análisis
- c) Las metas alcanzables
 - d) Los planes de contingencia

Respecto del algoritmo de cálculo, este es una fórmula matemática o una condición pertinente que permite obtener un resultado, por ejemplo, $i < 12$; $i = 1$; $i \geq 12\%$

Ejemplo para construir un indicador de cumplimiento

Objetivo: Asegurar la producción de cajas necesarias para empacar la recolección de frutas del día.

Variable que medir

- a) El resultado del periodo (cajas fabricadas en el día)
- b) El presupuesto esperado para ese periodo (en este caso > 300 por día)

Fuente de datos

- a) La producción de cajas del día

Algoritmo de cálculo:

$$i = \frac{\text{caja fabricadas}}{\text{cajas presupuestadas}} * 100$$

Esta fórmula nos entrega un porcentaje

Límites de control

- Aceptable si y sólo si $i \geq 300$ cajas por día
- Tolerable si el indicador se da entre $300 > i \geq 250$ cajas por día
- Inaceptable para $i < 250$ cajas por día

Proceso al que sirve

Producción de cajas para el empaqueo de frutas.

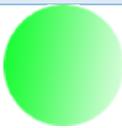
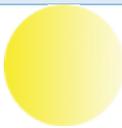
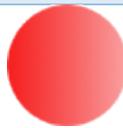
Frecuencia de cálculo: diaria.

Quién lo mide: El supervisor de turno

Herramienta de análisis

En este caso, es un indicador del tipo semáforo.

Excel nos entrega una excelente alternativa para generar excelentes herramientas de análisis.

Rango Aceptable	Rango Tolerable	Rango inadmisibile
$i \geq 100\%$	$100\% > i \geq 83.33\%$	$i < 83.33\%$
		

Metas alcanzables

- Aceptable sobre 100%
- Tolerable entre 83% y 100%
- Intolerable bajo 83%

Planes

Los que la organización considere pertinentes, los planes responden a la pregunta: ¿qué hacer si ocurre tal o cual escenario?

El Tablero de Comandos, Balanced Scorecard, o cuadro de mando integral.

El Balanced Scorecard es una herramienta diseñada para gestionar las estrategias con los objetivos a fin de determinar el desempeño y asegurar los resultados. Básicamente es un tablero de indicadores que contempla el control sobre 4 perspectivas consideradas críticas en la organización:

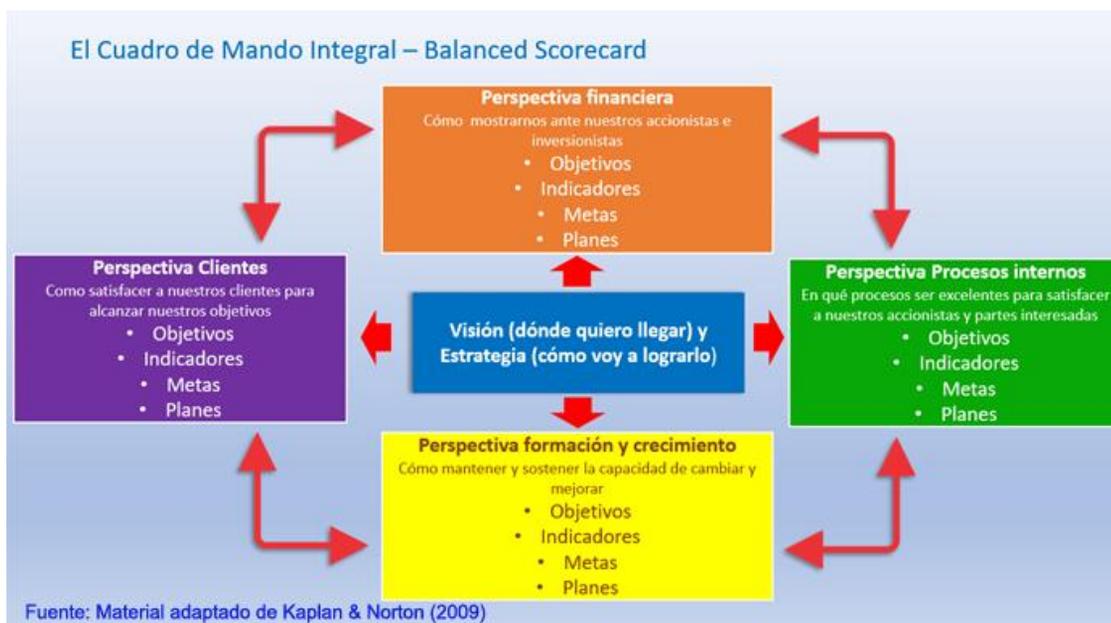
- a) Perspectiva Financiera
- b) Perspectiva Procesos internos

c) Perspectiva formación y crecimiento

d) Perspectiva cliente

La herramienta fue diseñada por Robert Kaplan, y en palabras del mismo Kaplan (2009) “es una estructura creada para integrar indicadores derivados de la estrategia”

No se ahondará mayormente en esta estrategia, pero si el usuario considera que la misma resulta útil para la gestión de su negocio, puede consultar la amplia bibliografía que existe al respecto.



Construyendo un tablero de indicadores.

Una vez definidos que se quiere medir, el usuario debería relacionar los indicadores en una planilla de manera que resulte una manera práctica su identificación. La construcción del indicador en sí debe ser diseñada de una manera cómoda y usable, por ejemplo, en una planilla Excel. Si se sigue el modelo del **Balanced Scorecard** va a resultar de gran utilidad asignar el indicador a la perspectiva correspondiente.

Objetivos	Perspectiva	Indicador	Algoritmo de cálculo	Frecuencia de medición	Proceso	Responsable	Límites para el control		Meta
Incrementar la rentabilidad operacional	Financiera	Rentabilidad Mensual	$100 * (\text{ventas} - \text{costos} - \text{gastos}) / \text{ventas}$	Mens.	Finanzas	Contador	Min	10%	30%
	Financiera	Cumplimiento de metas	$100 * (\text{Ventas del mes} / \text{Ventas presupuestadas})$	Mens.	Comerc.	Gerente de Ventas	Min	80%	100%

Crecimiento de un 30% anual en ventas	Clientes	Fidelidad clientes	100* (Ventas concurrentes/ Clientes registrados)	Mens.	Comerc.	Gerente de Ventas	Min	10%	30%
Disminuir los costos por servicio	Financiera	Costos de producción	100* (Costos de producción / Ventas totales)	Mens.	Operaciones	Contador	Min	48%	35%
	Procesos internos	Eficiencia de compras	100* (Valor compra – valor compra mes anterior)/ Valor compra mes anterior	Mens.	Operaciones	Jefe de Adq.	Min	8%	0%
Mejora la eficacia del talento humano en la gestión interna de la empresa	Formación y crecimiento	Programa de capacitación	100* Acciones ejecutadas / Acciones de capacitación programadas	Semes	Recursos Humanos	Jefe de RRHH	Min	80%	100%
Disminuir productos no conformes	Procesos internos	Quejas y reclamos	100* Quejas y reclamos / Productos entregados	Mens.	Operaciones	Jefe de Operaciones	Min	3%	1%

Adicionalmente, el usuario puede asignarles indicadores específicos a los distintos procesos identificados en la etapa de análisis.

Una ficha de un indicador debería queda estructurada de la siguiente manera (se recomienda crearla en una planilla Excel)

File Home Insert Page Layout Formulas Data Review View

K6

	A	B	C	D	E	F	G	H
		Nombre de la Organización						Rev. 0
LOGO		Indicador 001 - Atención al cliente						12.12.2018
		Diseñado por GCA			Aprobado por CEO			

Indicador de Atención al cliente

Objetivo Asegurar un servicio de excelencia en la gestión del cliente

Variable a medir Satisfacción del cliente, quejas y reclamos

Fuente de datos: Encuestas de satisfacción, quejas, reclamos en el mes

Algoritmo de cálculo $100 * \frac{\text{Quejas y reclamos recibidos}}{\text{Servicios prestados}}$

Limites de control	Aceptable	Tolerable	Intolerable
	$i < 5\%$	$5\% \leq i \leq 7\%$	$i > 7\%$

Proceso al que sirve Gestión del Cliente
Producción

Frecuencia de cálculo Mensual

Responsable: Gerente de Operaciones

Herramienta de análisis Plantilla Excel; Digrama de Pareto; Diagrama Ishikawa

Metas alcanzables $i < 5\%$

Planes de contingencia

Si el indicador es amarillo se analiza el motivo del valor y se determina la cauda raíz.
Se convoca a una reunión de departamento y se realiza tormenta de ideas
Se proponen mejora, se realiza seguimiento.

Si el indicador es rojo se realiza el proceso anterior
Se determina la brecha
Se realiza capacitación
Se hace seguimiento.

REGISTRO MENSUAL							
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio
Servicios realizados	24	35	39	27	25	19	25
Quejas recibidas	2	5	0	0	1	1	2
Indicador	● 8,33	● 14,29	● 0,00	● 0,00	● 4,00	● 5,26	● 8,00

Fuente: Material elaborado por Marcelo Carrillo Olivier (2018)

Anexo 3

El punto de equilibrio.

Ventas, Costos, Gastos, Margen de Contribución

El punto de equilibrio, de acuerdo con lo que señala Torres (2011, Pág. 371) “se refiere al nivel de ventas que debe alcanzarse para cubrir totalmente los costos fijos y variables, es decir, no ganar ni perder”.

Sabemos que los costos son los desembolsos necesarios para elaborar un producto o realizar un servicio.

- a) Materias primas
- b) Mano de obra
- c) Mercancías
- d) Servicios (agua, electricidad, comunicaciones)
- e) Fletes
- f) Depreciación de la maquinaria y del equipo
- g) Arriendos de locales

Los que a su vez pueden ser costos fijos o costos variables.

Los costos fijos no dependen de la cantidad producida, en cambio los costos variables sí. El importe de los costos variables se calcula por producto y pueden aumentar o disminuir según sea la cantidad que se produce.

Costos Variables

- a) Materias primas, mercancías
- b) Mano de obra eventual
- c) Comisiones por ventas
- d) Materiales de empaque
- e) Fletes

Costos Fijos

- a) Salarios fijos del personal de la planta
- b) Arriendo del local
- c) Mantenimiento de la maquinaria y de los equipos
- d) Servicios públicos

Mientras que los gastos son aquellos desembolsos necesarios para administrar la organización.

- a) Sueldos del personal administrativo
- b) Artículos de escritorio
- c) Correos, teléfono, internet
- d) Publicidad
- e) Depreciación de los muebles de la oficina
- f) Vendedores
- g) Mantenimiento de vehículos
- h) Capacitación

Para poder calcular el punto de equilibrio debemos determinar las ventas, los costos variables y los costos y gastos fijos.

Existe una fórmula que permite calcularlo con mucha facilidad

$$PE = \frac{\text{Costos Fijos}}{1 - \frac{\text{Costos Variables}}{\text{Ventas}}}$$

Para comprenderlo mejor realicemos el siguiente cálculo, supongamos.

Una empresa A fabrica 30 cubos de acero por mes y los vende a un precio de US\$ 700.- Los costos y ventas del mes son las siguientes:

<u>Costos Fijos</u>	
Arriendo	\$ 3.500,00
Energía	\$ 1.200,00
Sueldos	\$ 6.000,00
Comunicaciones	\$ 600,00
	<hr/>
	\$ 11.300,00

<u>Costos Variables por pieza</u>	
Plancha de	
Acero	\$ 200,00
Soldadura	\$ 160,00

Comisión x		
venta	\$	60,00
Pintura	\$	75,00
	\$	495,00
Piezas por mes		30
Costo variable por mes	\$	14.850,00

Ventas		
Precio unitario	\$	700,00
	\$	700,00
Ventas del mes		30
Precio de ventas	\$	21.000,00

De acuerdo con la siguiente fórmula se busca saber si la empresa cubre sus costos, tiene pérdidas o ganancias.

$$PE = \frac{\text{Costos Fijos}}{1 - \frac{\text{Costos Variables}}{\text{Ventas}}}$$

Reemplazamos

$$PE = \frac{11,300}{1 - \frac{14,850}{21,000}} \Rightarrow PE = \frac{11,300}{0,292857} \Rightarrow PE = 38.585,37$$

La razón $1 - \frac{\text{Costo Variable}}{\text{Ventas}}$ corresponde al “margen de contribución”, es decir, el delta de utilidad que se obtiene por cada unidad monetaria de vendida (en este caso por cada dólar)

En el caso de la fábrica de cubos de acero, esta alcanza el equilibrio cuando factura US\$ 38.585,37. Para saber cuántas unidades debería vender para cubrir sus costos, tanto aquellos fijos como los variables, debe dividirse el resultante por el precio unitario de venta.

$$PE_q = \frac{38.585,37}{700}$$

$$PE_q = 55.12$$

Como no se pueden fabricar fracciones de caja, entonces se aproxima al número entero superior:

56

Revisamos en la planilla del Costeo Directo de proyección de resultado y obtenemos que

Ventas		\$ 39.200,00
Costos Variable	(menos)	\$ 27.720,00
Margen de contribución		\$ 11.480,00
Costos Fijos	(menos)	\$ 11.300,00
utilidad		\$ 180,00

Con una venta de 56 unidades a un precio de venta de US\$ 700, la empresa alcanza el equilibrio.

Recuerde, esta fórmula simple es un **indicador financiero** poderoso el cual le permitirá mantener controlada la sustentabilidad de la empresa.

Las entradas para alimentar el indicador las obtiene del libro de ventas y del libro de compras, así como del libro de egresos. Solo debe establecer los costos fijos y los variables para poder aplicar el indicador sobre el proceso financiero.

Anexo 4

Instructivo para crear documentos

- a) Cree un índice de documentos en el cual se lea el nombre del documento, el código de este (si se le asigna uno), la versión, la fecha de la revisión, quien es propietario de ese documento.
- b) Los documentos que cree, tales como formularios deberían ser de fácil identificación, para ellos asegúrese que sus formas constan de:
 - a. Nombre de su organización
 - b. Nombre del documento
 - c. Código de este, si aplica.
 - d. Número de la revisión.
 - e. Fecha en que se revisó por última vez
 - f. Paginación
 - g. Si lo considera necesario, agregue el autor o el aprobador del documento.
- c) Es recomendable que cree un procedimiento para diseñar formas y documentos, de este modo se mantendrá el principio de la planificación.
- d) No se llene de formas que no aporten valor, trate de que cada forma que crea cumpla con el principio de facilitar el control y favorezca el registro de manera limpia (principio del Lean).
- e) Recuerde crear un criterio para guardar los registros. Los registros de una organización permiten demostrar el cumplimiento normativo, el cumplimiento de los registros, es suma, son la evidencia que demuestra que su organización adhiere a los principios de la calidad.

Ejemplo de documento

Acá puede poner el logo de su empresa	Nombre de la Organización		Rev. 0
	Código del documento – Nombre del documento		7/Dic/2018
	Diseñado por XXX	- Aprobado por XXX	Página 1 de 2

Índice de Documentos

Código	Nombre del Documento	Tipo de documento	Propietario	Revisión y Fecha
XXX-1	Planilla de indicadores	Planilla Excel	Finanzas	01 – 7/Dic/2018

Anexo 5

Modelo para documentar procedimientos

Un procedimiento es un tipo de documentos que indica cómo realizar una determinada tarea, generalmente los procedimientos se vinculan a un proceso determinado. El procedimiento detalla en extenso la manera de hacer algo, identifica las distintas fases del proceso, los actores que interactúan en el proceso o en la tarea. El procedimiento posee un formato estándar que facilita la lectura y la aplicación.

A continuación, se describen los elementos que debería tener un procedimiento.

a) Identificación del documento (según anexo 4)

Aquí puede poner el logo de su empresa	Nombre de la Organización	Rev. 0
	PRO-XXX-001 – Procedimiento	7/Dic/2018
	Diseñado por XXX - Aprobado por XXX	Página 1 de 2

b) Propósito del procedimiento.

Describir el propósito del procedimiento permite que el usuario pueda aplicar el procedimiento de manera inequívoca, de modo que pueda alcanzar el objetivo deseado.

Por ejemplo

El objetivo de este procedimiento es explicar la manera en que el encargado de recepcionar los pedidos del cliente debe actuar durante todo el proceso.

c) Documentación

La documentación debe hacer referencia a la documentación pertinente al documento, por ejemplo, indicar que formas pertinentes se integran con este procedimiento, los registros que sirven de entrada, los registros resultantes de los procesos internos del procedimiento, entre otros.

Por ejemplo:

c.1. Forma 1234

c.2. Forma 1235

d) Aplicación y alcance del procedimiento

En esta sección se debería indicar cual es objetivo en extenso del procedimiento, a que proceso o procesos sirve.

e) Requerimientos

Es conveniente atestar de manera clara cuales son los requisitos que regulan este procedimiento: por ejemplo, un requisito legal, un requisito normativo, un requisito de un cliente.

f) Descripción detallada del Procedimiento en Sí.

Explicado de manera clara y por extenso. Es el paso a paso de lo que se debe hacer, quien lo debe hacer, en qué momento.

g) Actividades del procedimiento

Es una buena práctica representar las actividades del proceso con un diagrama de flujo, pues de esta manera es más sencillo identificar a los propietarios de las distintas etapas del procedimiento y, sobre todo, los macroprocesos involucrados.

h) Análisis del riesgo del proceso vinculante

Esta sección del procedimiento es optativa; sin embargo, es una muy buena práctica incorporarla con el propósito de identificar aquellos riesgos que podrían estar presente en el proceso y cómo van a impactar al logro de los objetivos del procedimiento. Este análisis debería responder a la pregunta: *Qué podría salir mal y si sale mal como puedo mitigar su impacto.*

Anexo 6

Modelo para organizar el dossier de documentos

(generando un sistema para la gestión)

Un sistema de gestión es un conjunto ordenado de documentos que facilita la administración de la documentación del sistema. Un sistema de gestión posee manuales, guías, políticas, objetivos, indicadores, formas, registros.

Un ejemplo muy conocido de sistema de gestión es el sistema de gestión contable. Otro ejemplo son los sistemas de gestión de la calidad, o los sistemas de gestión medioambiental, entre otros.

Por lo general todas las organizaciones poseen sistemas, pero muchos no lo saben o bien la documentación de sus organizaciones no se encuentra sistematizada. Al sistematizar la documentación, lo que se hace es darle un propósito holístico, es decir, considerarla como parte de un todo.

Una buena práctica es clasificarla de acuerdo con la materia que abarca. Hoy en día en que la mayor parte de la documentación se encuentra construida sobre medios tecnológicos, es recomendable organizarla aprovechando las ventajas que nos ofrecen las tecnologías de la información y la documentación.

Para que la sistematización de la documentación resulte eficaz, se debe realizar una visión sistémica y clasificar la documentación en base a los temas.

Ejemplos

Dónde guardarla:

En un disco duro externo y en la PC. Siempre se debe respaldar, recuerde crear un criterio de respaldo de la información; también se puede almacenar en la nube: Dropbox, Google Drive, de este modo tendrá la posibilidad de compartirla con sus colaboradores de manera segura.

Cómo organizarla

- Carpeta para documentos legales
- Carpeta para documentos tributarios
- Carpeta para políticas, procedimientos, instructivos,

- Carpeta para los indicadores
- Carpeta para guardar las formas
- Carpeta para guardar registros
- Índice de documentos

Anexo 7
Modelo para la aplicación de la
metodología de planificación estratégica resumida



Fecha en que se realiza el análisis:	
Datos básicos de la organización	
Nombre de la organización	
Tipo de persona	<input type="checkbox"/> Jurídica - <input type="checkbox"/> Natural
Número fiscal (VAT)	
Domicilio	
Teléfono	
Correo electrónico	
Sitio web	
Número de empleados	
Nombre del representante legal	
Correo electrónico	
<i>Si posee más de una instalación (sucursales) recuerde completar los datos por casa sucursal</i>	
Comprensión del entorno y del contexto	
A que se dedica la organización	
Quiénes son sus clientes	
Dónde se sitúa el mercado objetivo	
De qué manera lo realiza (sea muy breve)	
Cómo se realiza (sea muy breve)	
Parte 1 – conociendo su entorno	
Entorno externo general – Análisis PESTA	
<i>Factores económicos</i>	(indique fuentes a modo de referencia)
Proyecciones del PIB	
Consumo interno	
Situación ahorro	
Situación inversión	
Inflación	
Tasa de interés	
Tasa de desempleo	
Riesgo país	
Fluctuación del dólar	
Salario mínimo	
Opinión de los gremios	
<i>Factores políticos</i>	
Tipo de gobierno	
Partido en el poder	
Próximas elecciones	
Nivel de corrupción	
Nivel de estabilidad del gobierno.	

	Políticas monetarias	
	Libre mercado o Estado benefactor	
	Leyes en estudio que sean pertinentes.	
	Relaciones internacionales	
	<i>Factores socio cultural</i>	
	Densidad de la población	
	Tasa de natalidad	
	Religión	
	Aspecto migratorio	
	Valores sociales	
	La familia	
	Educación	
	Pobreza	
	Preocupación de la sociedad por el M.A.	
	<i>Factores tecnológicos</i>	
	Nivel de desarrollo tecnológico	
	Conectividad	
	Inversión del gobierno en materia tecnológica	
	Tendencia país	
	Costo de la tecnología	
	<i>Factores medio ambientales</i>	
	Marco regulatorio	
	Leyes aplicables	
	Aspectos como veda, tala ilegal, que pudieran impactar.	
	Contaminación	
	Costo de la energía	
	Clima y aspectos naturales (seísmos, inundaciones, etc.)	
	Entorno externo específico	
	Clientes externos	

	Proveedores	
	Competencia	
	Entes reguladores	
	Sindicatos	
	Otros	
Identificación de las partes interesadas		
	Partes interesadas	Quiénes son, cuáles son sus necesidades y expectativas, cuál es el impacto
	1 Clientes	
	2 Accionistas	
	2 Trabajadores	
	3 Proveedores	
	3 Bancos	
	4 Sindicatos	
	4 ONG	
	4 Vecinos	
	5 Competencia	<i>(economías de escala, sustitutos, inversiones, canales de distribución, marca)</i>
Planificación estratégica		
	Establezca la Misión	
	Establezca la Visión	
	Establezca los valores organizacionales	
	Partes interesadas	<i>Este es el elemento que ya se analizó anteriormente</i>
	Propuesta de valor	
	Objetivos organizacionales (compare respecto a un histórico)	
	Metas	<i>Las metas se establecen una vez que se ha completado el organigrama y se han identificado las áreas en la organización</i>
Análisis FODA		
	Fortalezas	
	Oportunidades	
	Debilidades	
	Amenazas	
Soporte y operaciones		
Recuerde hacer mención en este formulario al número de anexo relacionado		
	Organigrama	<i>Roles, responsabilidades, jerarquías, cadena de mando (adjunte el organigrama a modo de anexo)</i>
	Funciones	<i>Determine las funciones presentes</i>

Procesos	<i>Identifique los procesos en la organización, y cree un mapa de procesos. Identifique los propietarios de cada proceso. Adjunte el mapa de procesos como anexo al presente análisis.</i>
Descriptor de procesos	<i>Identifique cada proceso presente en la organización y establezca las entradas, actividad, recursos, salidas y controles (indicadores) Adjunte lo obrado como anexo.</i>
Descriptores de los procesos específicos que dan valor a su negocio.	<i>Identifique los procesos específicos que dan valor específico a su negocio, es decir, identifique que es lo que se hace, cómo lo hace, quién lo hace, para quién lo hace. Estos procesos deberían ser descritos en extenso mediante guías operativas, por ejemplo, como se hace tal o cual cosa, como se ejecuta tal o cual servicio. Estos descriptores pueden formar parte del Plan de Operaciones. Recuerde que toda esta información es altamente confidencial.</i>
Descriptores de cargo	<i>Identifique los cargos y desarrolle los descriptores de acuerdo con los procesos pertinentes (Anexe los documentos resultantes)</i>
Gestión del riesgo	<i>Determine una metodología para cada proceso identificado para realizar un análisis de riesgo. Adjunte los resultados como Anexos, también puede adjuntar un breve resumen al proceso o actividad a la cual se vincula.</i>
Plan de Negocio	<i>Para elaborar un plan de negocio debe considerar los elementos indicados en el apartado pertinente.</i>
Plan de Marketing	<i>En la elaboración del plan de marketing puede atenerse a lo desarrollado en la sección correspondiente, pero es aconsejable realizarlo como un documento independiente de modo que sirva como argumento para ser presentado a partes interesadas.</i>
Plan de Operaciones	<i>Elabore el plan de operaciones considerando cada proceso identificado en la organización Considere:</i> <ul style="list-style-type: none"> <i>a) Proceso</i> <i>b) Procedimiento</i> <i>c) Función</i> <i>d) Tarea o actividad a desarrollarse</i> <i>Un proceso puede requerir de varios procedimientos Un proceso puede requerir de varias funciones Un proceso, para ser completado eficazmente, puede requerir de varias tareas o actividades.</i>
Plan de salida	<i>Elabore un plan de salida del mercado para el caso que el negocio no alcance los objetivos previstos y requiera salir de él – este plan debe considerar acciones concretas para cerrar el negocio produciendo el menor daño posible y permitiendo al emprendedor reinventarse. El Plan de Salida es lo que en jerga común se podría denominar el “Plan Z” o solución final.</i>
Implementación del modelo	
Capacitación de los colaboradores y funcionarios	
Implantación del modelo	
Evaluación del desempeño	

	Revisemos lo que pudiera fallar o mejorarse	
	Volvamos a implementar las mejoras	

Anexo 8

Instrumento de investigación

Con el propósito de analizar el comportamiento de alguna organización y determinar el nivel de aplicación de buenas prácticas en materia de gestión estratégica y relacionarlo al desempeño organizacional para inferir resultados respecto de las variables aleatorias independientes que impactan en los procesos de administración estratégica, se eligió una muestra aleatoria de 45 organizaciones.

Para ello el investigador ideó un plan de muestro siguiendo los pasos sugeridos por Newbold, Carlson y Thorne, (2013).

- Determinar la información necesaria
- Determinar la población relevante
- Selección de los miembros de la muestra
- Recopilación de la información de los miembros de la muestra
 - Aplicación del instrumento mediante entrevistas físicas o electrónicas.
- Planificación del uso de la información muestra de manera que sea útil para realizar inferencias sobre la población
- Conclusiones sobre la población.

Preguntas orientadas a conocer la gestión del talento humano en la empresa

- a) Posee colaboradores en su proyecto
- b) Los selecciona de manera sistémica
- c) Si los selecciona de manera sistémica, tiene rotación de personal.

Para responder esta pregunta se considera que la rotación de personal debería producirse antes de completar el periodo de prueba; la desvinculación sería producto de hechos como la falta de adecuación al puesto de trabajo, bajas notorias en el desempeño, o cualquier otra causal debido a la falta de adaptación del recurso humano al puesto de trabajo.

- d) Si los selecciona de manera intuitiva, tiene rotación de personal

Para responder esta pregunta se considera que la rotación de personal debería producirse antes de completar el periodo de prueba; la desvinculación sería producto de hechos como la falta de adecuación al puesto de trabajo, bajas notorias en el desempeño, o cualquier otra causal debido a la falta de adaptación del recurso humano al puesto de trabajo.

- e) Capacita a sus RRHH
- f) Planifica las capacitaciones

- g) Evalúa el desempeño de sus Recursos Humanos

Preguntas orientadas a conocer la gestión administrativa en la empresa

- h) Posee sistema gestión administrativa como un ERP, un Sistema de Gestión de la Calidad, u otro
- i) Le resulta útil
- j) El controlador posee un título profesional
- k) Posee, además, el controlador de la empresa alguna capacitación en materia de administración y/o finanzas
- l) Posee en la empresa un contador interno en la empresa
- m) Su contador, externo o interno, le brinda información útil

Preguntas orientadas a conocer el nivel de planificación que emplea en la organización.

- n) Conoce qué es la planificación estratégica
- o) Practica en su empresa la planificación estratégica
- p) Considera que le resulta útil la planificación estratégica

A última pregunta fue elaborada con la técnica Likert, donde el entrevistado tuvo que responder que tan de acuerdo se encontraba con la pregunta: donde 1 representaba totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo. La pregunta busca medir la apreciación del entrevistado respecto de la gestión global en la organización.

- q) Como considera el desempeño global de su empresa

Resumen del resultado de la entrevista

Muestra		Pregunta	Sí	No	A veces	No sabe	
45	a	Posee colaboradores en su proyecto	32	13			45
32*	b	Los selecciona de manera sistémica	21	11			32
21*	c	Si los selecciona de manera sistémica, tiene rotación de personal	10	3	6	2	21
11*	d	Si los selecciona de manera intuitiva, tiene rotación de personal	9	1	1		11
32*	e	Capacita a sus RRHH	12	12	8		32
32*	f	Planifica las capacitaciones	10	8	12	2	32
32*	g	Evalúa el desempeño de sus RRHH	7	20	5		32
45	h	Posee sistema gestión administrativa como un ERP, un Sistema de Gestión de la Calidad, u otro	23	22			45
9*	i	Le resulta útil	6		1	2	9
45	j	El controlador posee un título profesional	36	9			45
45	k	Posee, además, el controlador de la empresa alguna capacitación en materia de administración y/o finanzas	28	17			45
45	l	Posee contador interno en la empresa	2	43			45
43	m	Su contador, externo le brinda información útil	11	15	5	12	43
45	n	Conoce qué es la planificación estratégica	18	27			45
18*	o	Practica en su empresa la PE	11	2	2	3	18
13*	p	Considera que le resulta útil la PE	7	3		3	13
45	q	Desempeño de su empresa de 1 a 5	1	2	3	4	5
		Respuestas a la pregunta	12	16	10	4	3

* La muestra varía según la respuesta anterior.

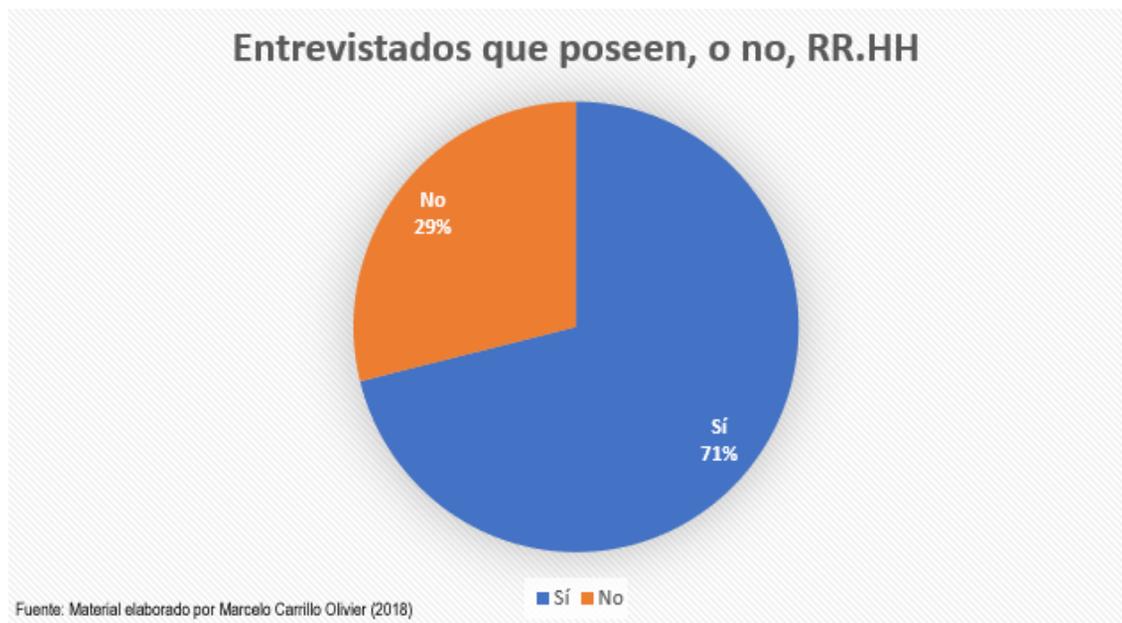
Análisis de las respuestas

a) Posee colaboradores en su proyecto

Población muestral 45 empresas

Un total de 32 entrevistados, equivalentes al 71,11% de la muestra, responde que sí posee colaboradores; un total de 13 entrevistados, equivalentes al 28,89% de la muestra responde que no posee colaboradores.

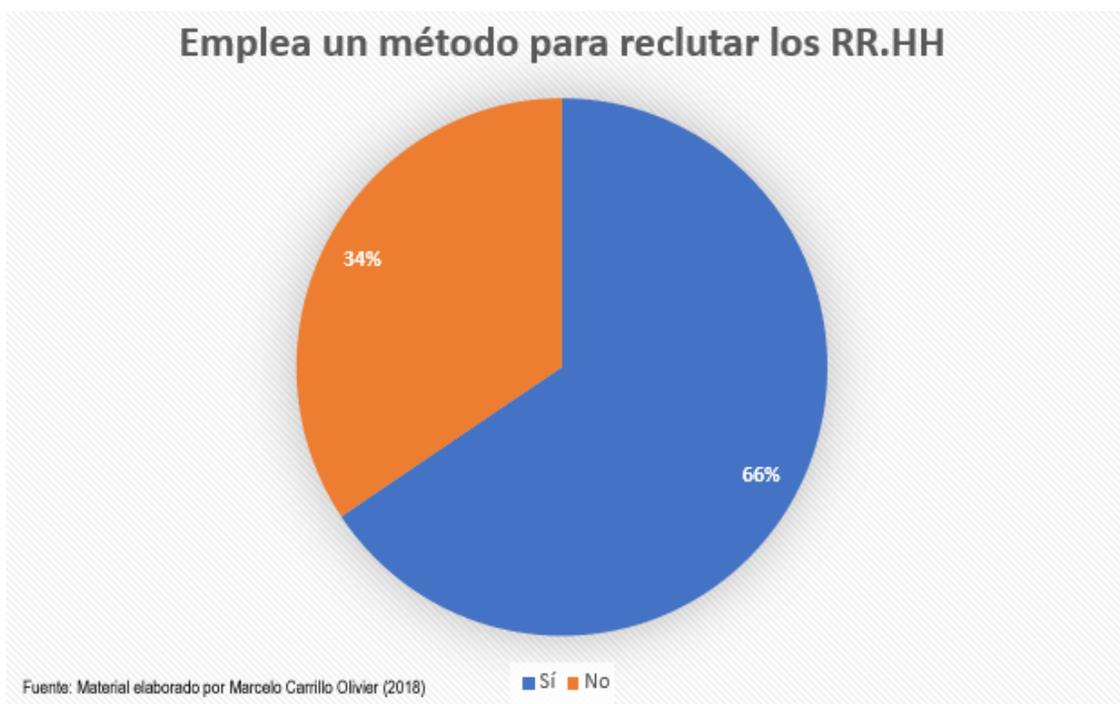
Esta información resulta necesaria para poder evaluar el grado de gestión del talento humano de las organizaciones que poseen recursos humanos y poder inferir situaciones de comportamiento y aplicar mejoras.



b) Los selecciona de manera sistémica

Población muestral 32 empresas (tomadas de los que responden sí a la pregunta anterior)

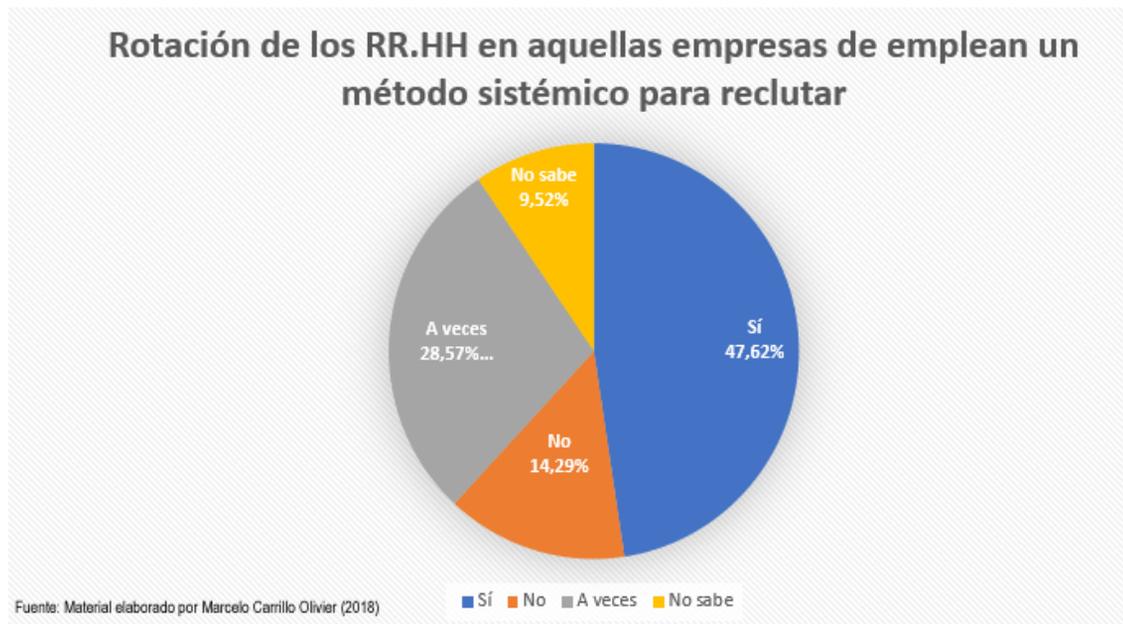
De un total de 32 entrevistados, 21 de ellos, equivalente al 65,63% responde que emplea alguna metodología para reclutar a sus recursos humanos. Los restantes 11 entrevistados, equivalentes al 34,38% responde que no lo hace. Esta respuesta es particularmente sensible, pues permite inferir que en la medida que no se selecciona a los recursos humanos con algún método sistémico, y por el contrario se realiza una selección intuitiva, la relación rotación de personal debido a distintas prácticas resultará mayor en aquellos que contratan de manera intuitiva respecto de aquellos que siguen un proceso sistémico.



c) Si los selecciona de manera sistémica, tiene rotación de personal

Población muestral: 21 entrevistados, tomados de aquellos que respondieron sí a la pregunta anterior.

De un total de 21 entrevistados, 10 responde que sí se produce una rotación de personal antes de los 3 meses, periodo que comprende la evaluación de prueba del recurso humano (47,62% de las empresas entrevistadas). Solamente 3 entrevistados (14,29%) responden no haber tenido rotación antes del periodo de prueba; 6 entrevistados (28,57%) manifiestan que a veces han tenido rotación antes de cumplirse el periodo de prueba y 2 entrevistados (9,52%) manifiesta no saber, es decir, o no recuerda, o no le dio importancia al hecho.



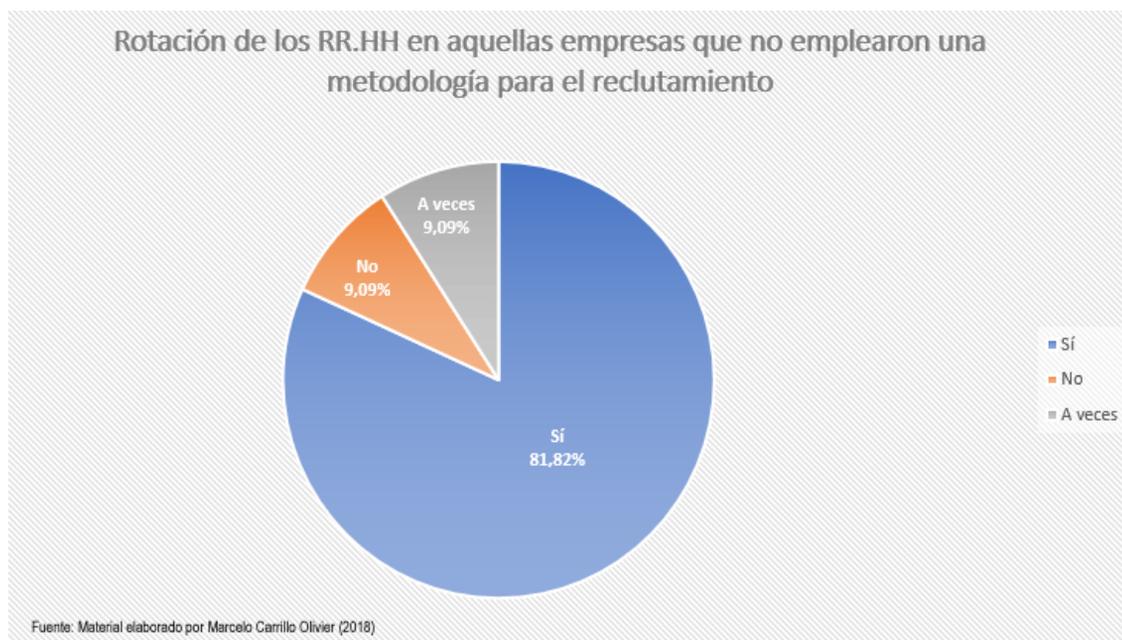
d) Si los selecciona de manera intuitiva, tiene rotación de personal

Población muestral: 11 entrevistados, tomados de aquellos que respondieron no a la pregunta “c”.

De un total de 11 entrevistados, 9 responden que sí se produce una rotación de personal antes de los 3 meses equivalente al 81.82% de la muestra; 1 responde que no ocurre rotación equivalente al 9,09%, y 1 responde que a veces le ocurrió, equivalente al 9,09%.

Se puede inferir que en aquellas empresas en que los recursos humanos son seleccionados de manera intuitiva, el porcentaje de fracaso aumenta considerablemente (81.82%) respecto de aquellas empresas que emplean un método sistémico para reclutar talento humano (47,62%).

La rotación de personal implica un empleo ineficiente de los recursos de la empresa. Para una pequeña empresa mantener un recurso humano en calidad de prueba implica costos en entrenamiento; ineficiencia en el uso del recurso tiempo, por cuanto el recurso humano en entrenamiento no puede dedicarse 100% a cumplir la tarea asignada ya se encuentra en un proceso de prueba; implicancias económicas producto de una alta probabilidad de fallar si el recurso económico seleccionado no resulta eficaz en su desempeño.



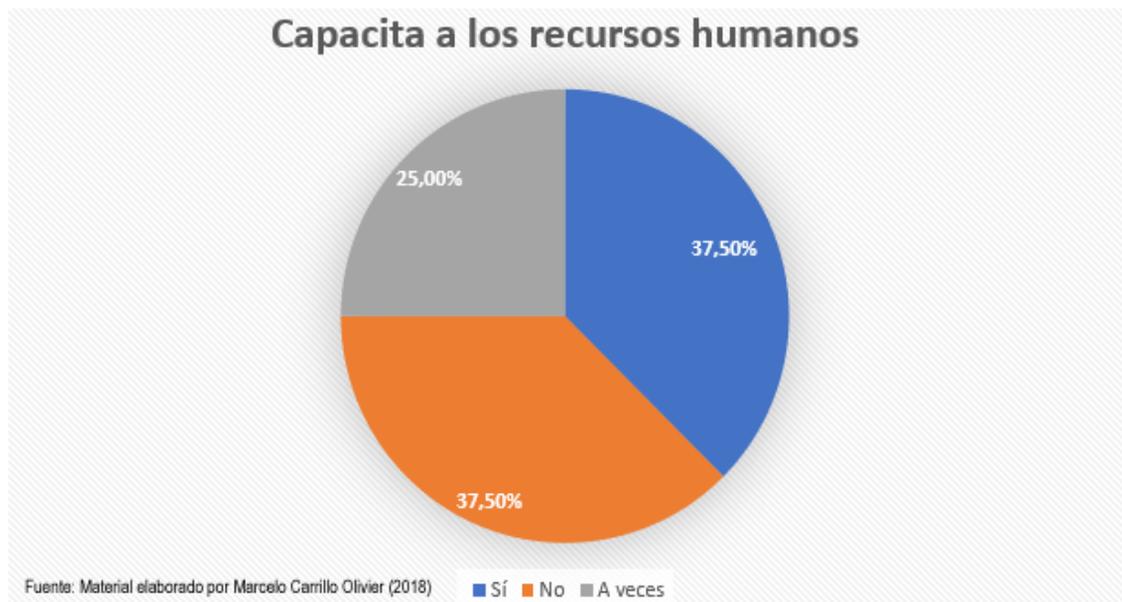
e) Capacita a sus RRHH

Población muestral: 32 entrevistados, tomados de aquellos que responde Sí a la pregunta “a”, es decir poseen recursos humanos en la empresa, además del controlador.

De un total de 32 entrevistados, solamente 12 entrevistados, equivalente al 37,50% de la muestra, responden que efectivamente capacitan a sus recursos humanos; 12 manifiestan que no lo hacen; 8 manifiestan que a veces lo hacen (25%).

La capacitación de los recursos humanos es fundamental para mejorar las habilidades, conocimientos y actitudes de las personas y es precisamente el elemento clave en el cierre de brechas. Una organización que no capacita a sus recursos humanos esta poniendo es un riesgo severo el logro de la misión y el alcance de la misión. El factor de incertidumbre aumenta considerablemente en una persona sin capacitación respecto de una que si lo está.

Respecto de la alternativo “a veces” podría considerarse que los recursos humanos son capacitados, pero sin una planificación adecuada. Para que la capacitación sea eficaz, esta debe apuntar a objetivos, es decir, debe permitir el cierre de brechas, de lo contrario en vez de inversión el recurso económico empleado en la capacitación se transforma en un gasto o en una pérdida.

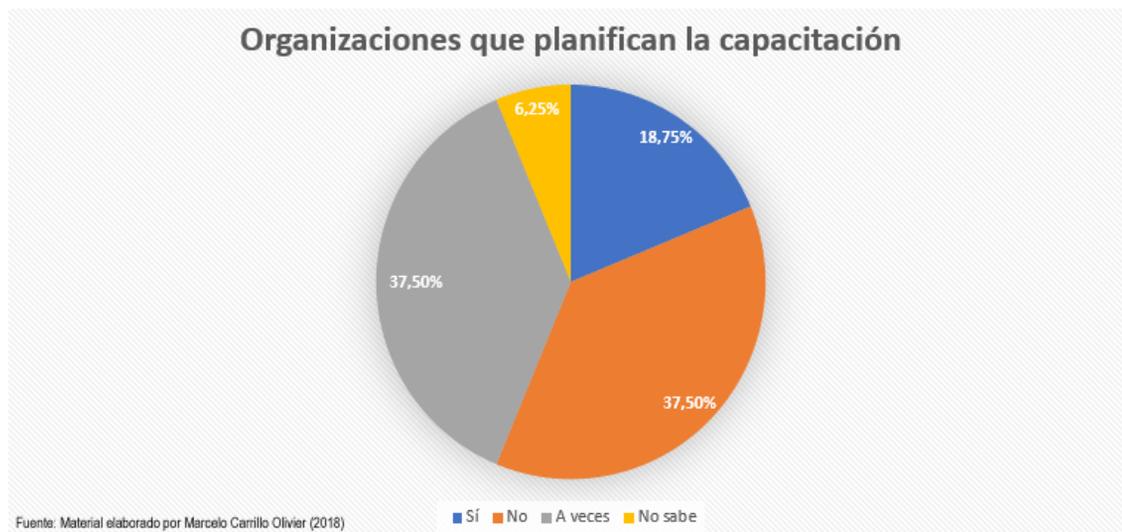


f) Planifica las capacitaciones

Población muestral: 32 entrevistados, tomados de aquellos que responde Sí a la pregunta “a”, es decir poseen recursos humanos en la empresa, además del controlador.

De un total de 32 entrevistados, solamente 6, equivalentes al 18,75% de la muestra, manifestó que poseía algún tipo de planificación para organizar las capacitaciones de sus recursos humanos. 12 empresas (37,50%) manifestaron que no lo hacían; 12 empresas (37,50%) manifestaron que “a veces” realizaban algún proceso de planificación de la capacitación, y 2 empresas (6,25%) manifestaron no saber o no estar seguro si planificaban o no.

La planificación, como hemos indicado, es una herramienta que permite anticipar hechos, comprender el contexto, determinar necesidades presentes y futuras. Capacitar es invertir recursos económicos en recursos humanos con el propósito que estos recursos humanos adquieran competencias que son necesarias para desarrollar tareas específicas en la organización. Sin una planificación pertinente, cualquier inversión que se haga en esta materia resultará estéril, pues solamente será capacitar por capacitar sin considerar en qué y para qué capacitar. La capacitación debe ser considerada una herramienta para cerrar brechas y mejorar el desempeño organizacional y en este sentido debe ser planificada, es decir, establecer objetivos a lograrse, tiempos, competencias, qué brechas se cerrarán y en cuanto tiempo; la capacitación debe ser objeto de seguimiento y validación posterior.

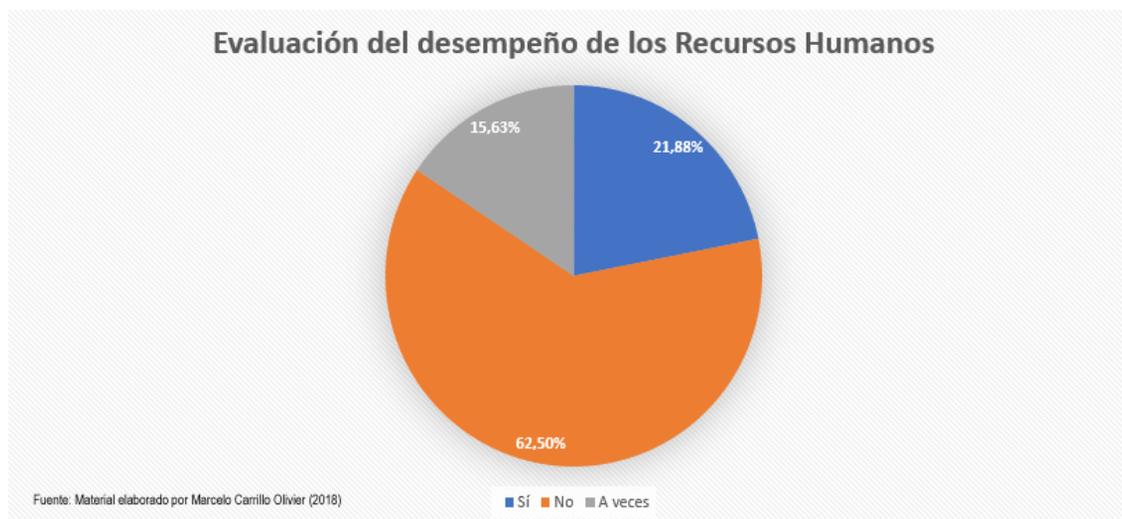


g) Evalúa el desempeño de sus Recursos Humanos

Población muestral: 32 entrevistados, tomados de aquellos que responde Sí a la pregunta “a”, es decir poseen recursos humanos en la empresa, además del controlador.

De un total de 32 entrevistados, 7 empresas manifestaron que efectivamente evalúan a sus recursos humanos (21,88%); 20 empresas manifestaron que no evalúan el desempeño de sus recursos humanos (62,5%); 5 empresas manifestaron que evaluaban “a veces” el desempeño (15,63%).

La evaluación del desempeño es un elemento clave en el aseguramiento de la eficacia de los procesos, al evaluar lo que se hace es determinar, mediante un control pertinente, si lo que se hace es acorde al criterio, va en dirección del objetivo y en suma, garantiza que la misión se realice de la manera planificada con miras a alcanzar la visión. Cuando no se evalúa el desempeño de los recursos humanos se desperdicia una oportunidad única de mejorar, de motivar y sobre todo de enmendar el rumbo cuando este se desvía del curso. No evaluar el desempeño es enviar una señal a las personas en el sentido de hacerles sentir que su trabajo no vale nada, aumentando la incertidumbre respecto de lograr lo deseado.

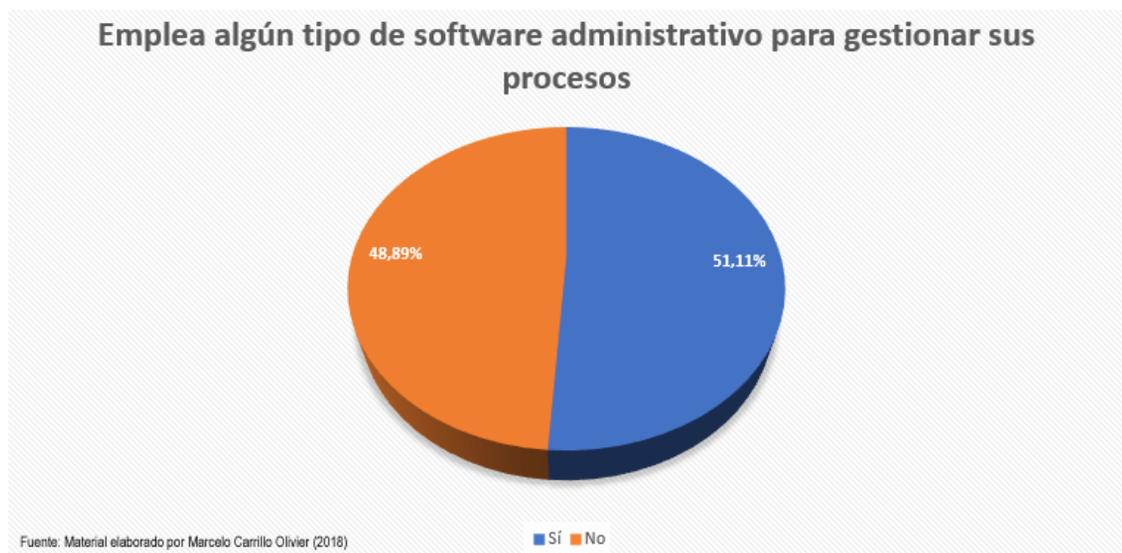


h) Posee sistema gestión administrativa como un ERP, un Sistema de Gestión de la Calidad, Tablero de comandos, u otro.

Población muestral: 45 organizaciones.

De un total de 45 entrevistados, 23 empresas (51,11%) manifestaron poseer un sistema formal de administración del tipo ERP, sistema de gestión en Excel, o alguna otra herramienta tecnológica, mientras que 22 empresas (48,89%) manifestaron que no poseían ningún sistema de gestión formal.

La adopción de sistemas administrativos es un factor clave de éxito pues permite gestionar los procesos de manera sistémica facilitando el control de estos. Empresas pequeñas podría emplear las ventajas que ofrecen los programas de ofimática como Microsoft Office o bien LibreOffice, u OpenOffice que son software con licencia GNU disponibles en internet de manera gratuita.



i) Le resulta útil

Los entrevistados que responden que efectivamente usan una herramienta administrativa, ante una nueva consulta respecto de si les resulta útil la herramienta, 6 (66,67%) responden que sí les resulta útil, mientras 1 responde que “a veces” (11,11%) y 2 responden que “no saben” que tan útil puede resultarles la herramienta (22,22%).

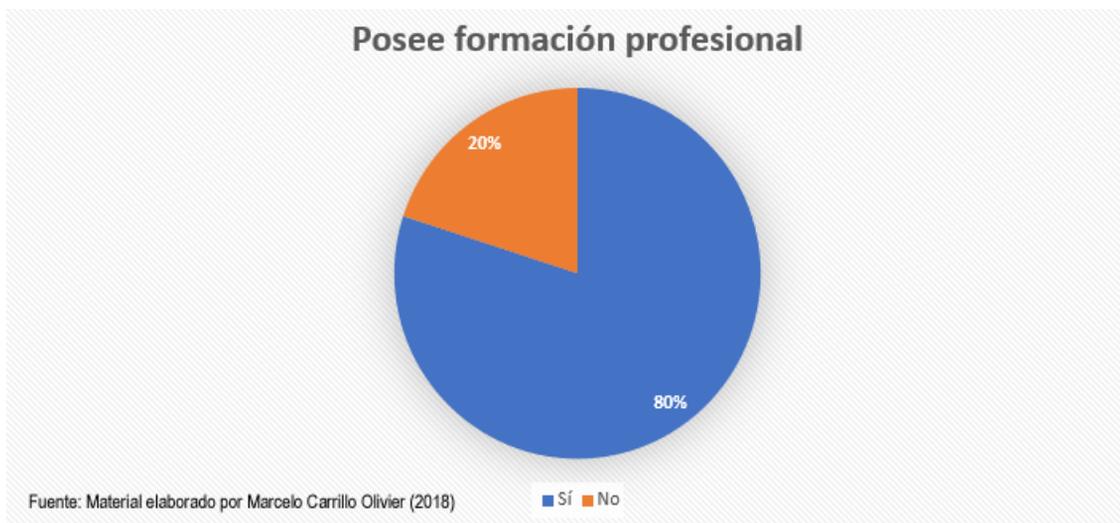
j) El controlador posee un título profesional

Población muestral: 45 organizaciones.

De un total de 45 organizaciones entrevistadas, 36 de ellas son gerenciadas por un administrador que posee un título profesional, esto equivale al 80% de la muestra. La diferencia restante, es decir, 9 empresas, son gerenciadas por individuos que no poseen una formación académica, equivalente a un 20% de la muestra.

Si bien es cierto una formación académica entrega herramientas para la gestión de proyectos, muchas veces esta formación adquirida durante el proceso educativo técnico o profesional no es concluyente respecto de la adquisición de competencias necesarias para administrar un negocio. La adquisición de las competencias laborales pertinentes se adquieren solamente cuando existe una motivación real que permita aprovechar al máximo el proceso de enseñanza aprendizaje.

El objetivo de esta pregunta es comprender el nivel de formación profesional del administrador respecto del negocio y que relación podría existir frente a la comprensión de la importancia de liderar procesos hacia la evolución del problema, el cual se entiende desde una perspectiva del estancamiento y de la no mejora.

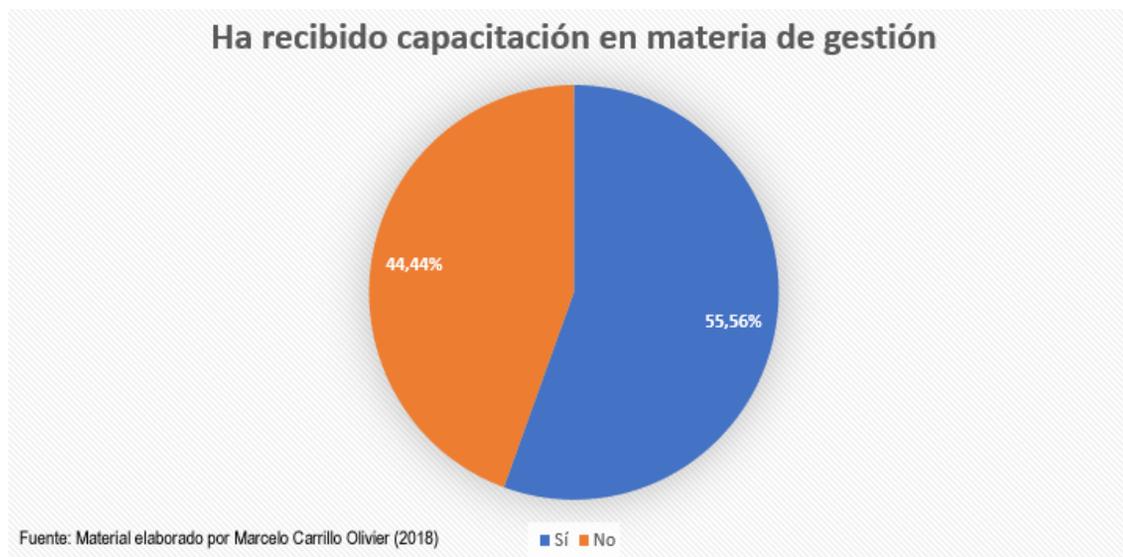


k) Posee, además, el controlador de la empresa alguna capacitación en materia de administración y/o finanzas

Población muestral: 45 organizaciones.

De un total de 45 organizaciones entrevistadas, 25 de ellas, 55,56%, manifestaron que el administrador ha participado de actividades de capacitación, a nivel post título del tipo diplomados, maestrías y otros en materia de gestión administrativa.

La adquisición de conocimientos, habilidades y actitudes son un proceso clave en la mejora del desempeño organizacional. Es fundamental que un administrador posea los conocimientos necesarios y adquiera las habilidades que le permitan liderar la misión de la organización hacia la consecución de la visión y todo lo que esto conlleva.



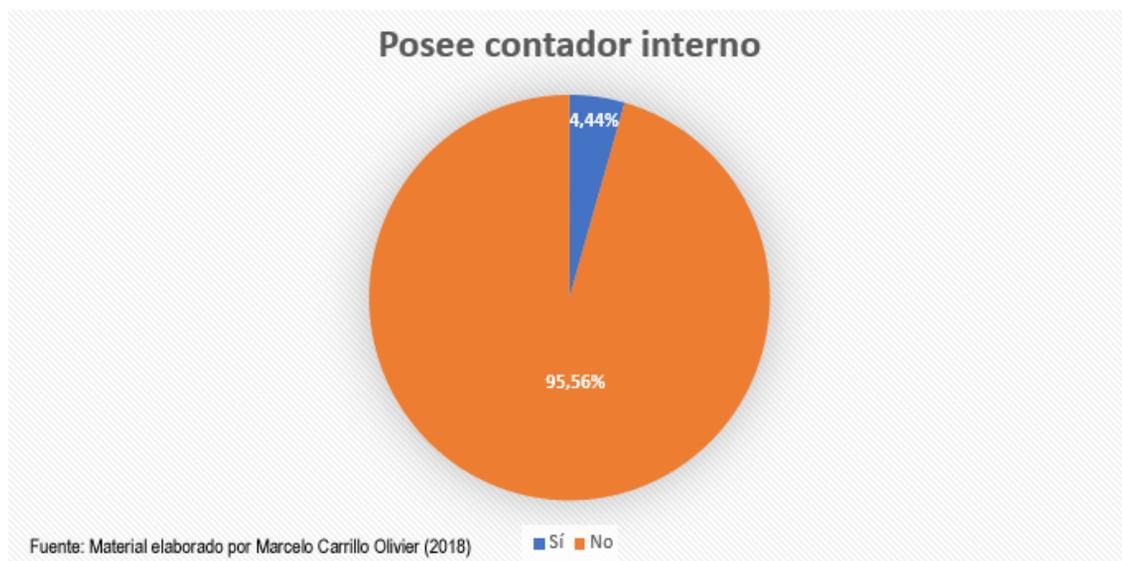
l) Posee un contador interno en la empresa

Población muestral: 45 organizaciones.

De un total de 45 organizaciones entrevistadas, solamente 2 empresas respondieron poseer un contador interno (4,44%), la 43 empresas restantes manifiesta poseer un contador externo (95,56%).

El hecho de poseer un contador interno podría resultar no tan relevante; sin embargo, que la organización posea un profesional de área de las finanzas entre sus recursos humanos puede significar una diferencia en temas relacionados con las decisiones estratégicas que requieran un especialista en la materia.

La siguiente pregunta que se formula tiene una estrecha relación con la eficacia del proceso administrativo respecto de la información que se puede obtener al contar con un profesional de dedicación exclusiva en temas financieros.



m) Su contador, externo le brinda información útil

Población muestral: 43 organizaciones correspondientes a aquella que en la pregunta anterior responden poseen un contador externo.

De un total de 43 organizaciones entrevistadas, 11 organizaciones responde que la información que le brinda el contador es útil (25,58%); sin embargo, 15 organizaciones (34,88%) manifiesta que no reciben información útil, así como 5 (11,63%) señalan que “a veces” reciben información útil. 12 organizaciones (27,91%) manifestaron que no saben si la información por la que pagan es de utilidad o no.

La información financiera para la toma de decisiones es un recurso crítico que requiere de elementos clave que aporten valor. La información que generalmente entrega un contador externo se reduce a el cálculo del pago de impuestos, el registro de hechos económicos, y la entrega de algunos informes aislados; sin embargo, la información entregada por contadores externos carece de valor en el sentido que no es analizada desde el punto de vista de la organización. Para que una información financiera sea usable se requiere más que los tradicionales informes anuales: balance, estado de resultados, flujos de efectivo, entre otros.

Un departamento de administración debería ser capaz de proporcionar de manera oportuna todo lo anterior, además de flujos de caja semanales, conciliaciones bancarias, presupuestos de gastos fijos, presupuestos de costos variables, cálculo del punto de equilibrio, situación de cuentas por cobrar, cuentas por pagar, informe de ingresos, egresos, entre otros. Sin esta información el administrador se encuentra “ciego” frente a los eventos económicos que pueden impactar a su empresa.



n) Conoce qué es la planificación estratégica

Población muestral: 45 organizaciones.

De un total de 45 organizaciones, sus administradores al ser encuestados, 18 (40%) responden que sí la conoce, y 27 (60%) responden que no.

Como hemos dicho, la Planificación Estratégica es una herramienta de gestión que permite comprender el entorno en el cual se encuentra inserta la organización y actuar en función de ese entorno.

Conocer las bondades de la herramienta, comprender su utilidad, adquirir las habilidades para una correcta implementación hacen la diferencia entre una empresa con un éxito sostenido asegurado y una que, a pesar de tener un éxito temporal, no posee garantía de que el mismo sea sustentable en el futuro.

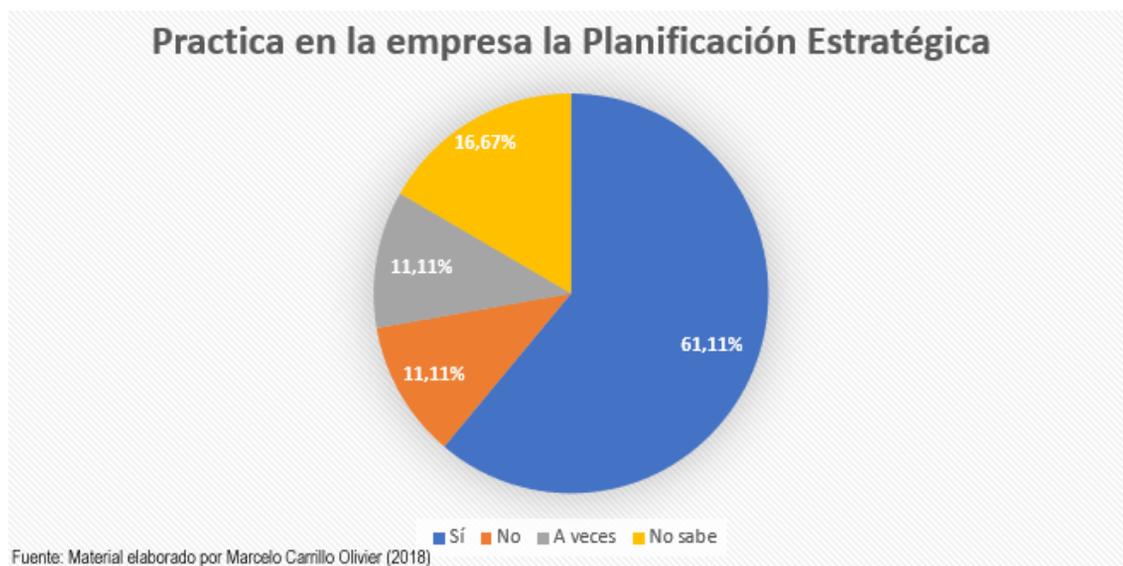


p) Practica en su empresa la planificación estratégica

Población muestral: 18 organizaciones que respondieron sí a la pregunta anterior.

De un total de 18 organizaciones que conocen que es la planificación estratégica, 11 (61,11%) la aplican en sus organizaciones; 2 (11,11%) señala que no lo ha hecho; 2 (11,11%) señala que “a veces” la aplica en la organización, y 3 (16,67%) señalan no saber si la han empleado o no.

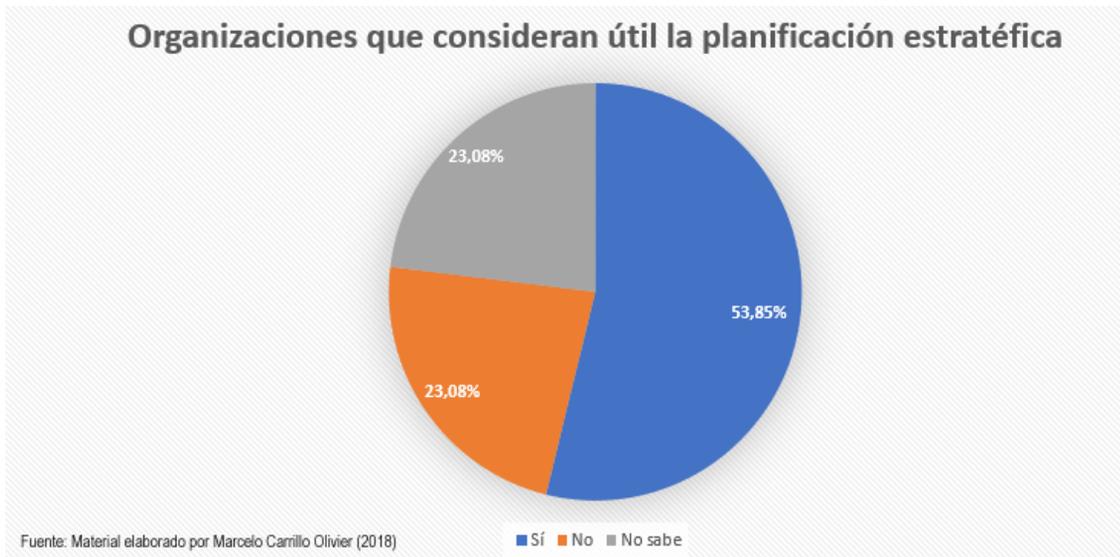
Del resultado de esta pregunta se puede inferir que un gran porcentaje de las organizaciones encuestadas, a pesar de conocer que es la planificación estratégica, no comprende su importancia como elemento clave para la gestión y es probable que esta falta de comprensión de la importancia de la planificación estratégica como herramienta de gestión se encuentre relacionado con un proceso de capacitación adecuado en el tema.



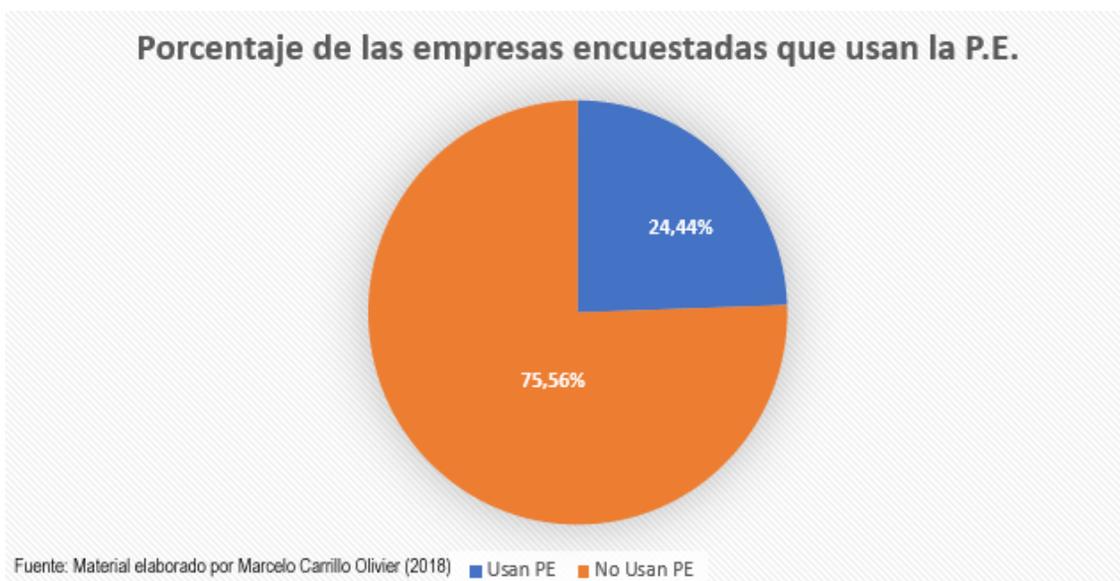
q) Considera que le resulta útil la planificación estratégica

Población muestral: 13 organizaciones correspondientes a las que responden sí y “a veces” a la pregunta anterior.

De un total de 13 organizaciones, 7 (53,85%) consideran que es útil; 3 (23,08%) responde que no consideran útil la herramienta; 3 (23,08%) responde que no saben realmente si considerarla útil o no.



De toda la información anterior se observa que, de un total de 45 empresas entrevistadas, solamente 11 organizaciones usan la Planificación Estratégica como herramienta de gestión, es decir un 24,44%; sin embargo, solamente 7 (15,56%) consideran que es útil.



Estas cifras últimas permiten inferir que la gran mayoría de las empresas consultadas, que pertenecen a un sector empresarial considerado pequeñas empresas, no emplea herramientas de gestión eficaces lo impide que sus resultados sean del todo satisfactorios. En general, en el mundo empresarial, la mayoría de las pequeñas empresas poseen carencias significativas en alguna metodología en materia de gestión de sus procesos y esto podría ser una de las principales causas para el enorme desperdicio de recursos económicos al que se ven sometidas al tener que cerrar por causas que podrían haber sido previstas y manejadas con un método como la Planificación estratégica.

r) Cómo considera el desempeño global de su empresa

La última pregunta que se realizó a las empresas encuestadas tiene relación con el nivel de satisfacción, que ellos mismos presentan, respecto del desempeño de sus negocios. En una escala de 1 a 5, donde 1 es totalmente conforme y 5 es totalmente desconforme, los empresarios responden de la siguiente manera:

Nivel de satisfacción	1	2	3	4	5
Número de respuestas	12	8	4	10	11
	20			21	

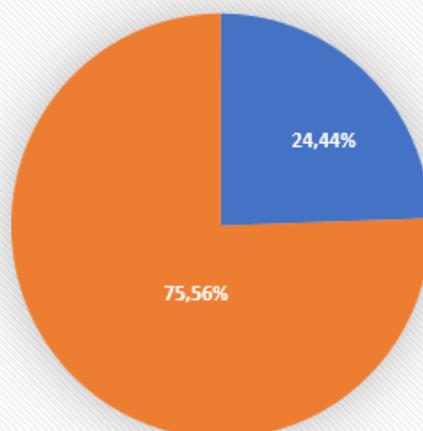


De la respuesta anterior y en vinculación con las demás preguntas realizadas, se puede inferir que existe una clara relación entre las empresas consideradas por sus administradores como de un desempeño satisfactorio el cual es coincidente con el porcentaje de empresas que implementaron la herramienta de la Planificación Estratégica.

Resulta notorio el hecho que en aquellas empresas en la cuales la Alta Gerencia no desarrolla ningún tipo de gestión estratégica, los procesos financieros se ha visto impactado negativamente en oposición con aquellas dónde sí se aplicó la herramienta.

Se observa, por ejemplo, que, entre las 45 empresas, solamente se aplica la planificación estratégica en 11 de ellas, equivalente al 24,44% de la muestra, porcentaje que coincide con las 12 empresas que responde que se encuentran muy satisfechas con el desempeño organizacional.

Porcentaje de las empresas encuestadas que usan la P.E.



Fuente: Material elaborado por Marcelo Carrillo Olivier (2018) ■ Usan PE ■ No Usan PE

La Planificación estratégica es una herramienta para la gestión de los procesos organizacionales de manera integral y que permite “insertar a la organización según su misión, en el contexto que se encuentra” (Chiavenato, 2011, Pág. 26).

Los motivos por los cuales en una organización no se emplee estas herramientas son diversos, desde la falta de tiempo, hasta la no creencia en su efectividad, hasta el desconocimiento de su existencia. Cualquiera sea el motivo, la Alta Gerencia debería replantearse el modelo con el propósito de maximizar los resultados, algo que Chiavenato denomina: eficiencia x eficacia x efectividad, es decir, la maximización de los resultados, disminuyendo las deficiencias, mediante optimización de los recursos.

Conclusiones a la investigación

De la investigación realizada es posible determinar que existe una clara relación entre el desempeño logrado y la manera en que la organización gestiona sus procesos. En este sentido, la investigación permitió reafirmar que en la medida que una organización aplica algún modelo de planificación estratégica a la gestión de los procesos organizacionales, logrará disminuir la incertidumbre y alcanzar los objetivos propuestos, a la vez que podrá controlar el avance de su gestión y optimizar el uso de sus recursos.

Si la organización es pequeña y su controlador no posee una formación en materia de gestión, la utilización de un modelo simplificado de planificación estratégica, como el que se presenta en el presente trabajo, puede ser una oportunidad para mejorar la eficacia y la eficiencia de los procesos organizacionales.