

UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN

ESCUELA DE POST GRADO



=====

**"LA ADMINISTRACION DE NEGOCIOS PARA LA
REORGANIZACION DE LA GESTION FINANCIERA EN LA
UNIVERSIDAD PERUANA SIMON BOLIVAR EN EL AÑO 2015"**

=====

**MAESTRIA EN GESTION Y ADMINISTRACIÓN
MENCIÓN GESTION EMPRESARIAL**

TESISTA:

HUGO MARCIAL GARCÍA RIVADENEIRA

ASESOR:

PEDRO VILLAVICENCIOS GUARDIA

HUANUCO – PERÚ

2017

DEDICATORIA

A Dios por darme la fuerza para seguir adelante y darme la sabiduría y el entendimiento para cumplir mis metas, a mis padres por motivarme a ser un profesional ya que con sus consejos y apoyo e infinita paciencia pude concluir mi carrera, a mis compañeros y profesores que me guiaron en el camino muchas gracias Dios los guarde y los guie.

AGRADECIMIENTO

Al culminar el presente trabajo de Investigación, me permito agradecer a Dios por su bondad omnipotente que tiene para los seres humanos, que nos hace grande en todas las dimensiones.

A mis seres queridos, por la entrega, comprensión y ayuda en los momentos difíciles de la investigación.

A mi asesor de tesis de tesis, orientador y amigo, quien siempre me brindó apoyo y confianza y se hizo merecedor de mi estímulo, respeto y consideración.

A mis profesores por la paciencia, dedicación y sacrificio en los inicios de mi carrera que me empujaron para seguir adelante.

A todos mis compañeros de aula con quienes compartí momentos buenos y difíciles.

RESUMEN

Si la gestión económica estuvo interrelacionada con las incidencias que la Universidad Peruana Simón Bolívar pudieron generar en su base social y en su medio específico (lo local) en consonancia con los fines estratégicos, La gestión de la administración trató de interpretar esos fines y propósito transformándolos en acción organizacional a través de ciertos métodos, técnicas e instrumentos.

Esto es, la gestión de la administración se convirtió en el soporte que garantizó el buen funcionamiento de todas las operaciones en estas organizaciones. Lo anterior en la medida que ella (gestión de la administración) como proceso fue la columna para la gestión económica y para la gestión financiera, abarcando a la organización como tal en su dimensión interior.

Desde éste sentido podemos precisar que la gestión de la administración como practica social y proceso, comprendió funciones y actividades que se llevaron a cabo para ayudar a materializar los objetivos y fines de la organización (incluye los propósitos cooperativos). Y su labor por encargo del consejo de administración, estuvo referida fundamentalmente a procesos decisorios de la gerencia general y sus equipos, que como niveles organizativos en la estructura formal ocupan el nivel de ejecución. Fue la conducción racional de actividades, esfuerzos y recursos las que en últimas facilitó a través de la gestión de administración, en los diferentes casos, la supervivencia de las organizaciones de nuestra muestra, y con ello sus desarrollos y crecimientos.

Independiente del carácter de la organización (social, privado, estatal)

toda acción administrativa, ya sea física o mental, está inexorablemente ligada y entrecruzadas en un proceso compuesto de una serie de funciones: Planificación (desarrollo inmediato y mediato de la Organización) Coordinación y Organización (organizar racional y lógicamente procesos y su funcionamiento), dirección (dirigir...estar en función de los procesos) y control (verificación de la acción planificada). Estos cinco subprocesos en que se basa todo el proceso administrativo, deben considerarse como un movimiento circular debido a su interrelación intrínseca, y de gran importancia como indicadores.

Así las cosas, “la administración no solo como práctica técnica sino como práctica social, es usualmente definida como manejo de recursos de una organización para el logro de sus objetivos, para lo cual se ejerce procesos administrativos (planeación, coordinación, organización, dirección y control) Estos recursos y procesos administrativos no se ejercen sobre un ente vacío, toman vida sobre el ente llamado organización” (DAVILA Carlos, 2001:8). El subrayado es mío.

La gestión de la administración para nuestra investigación está fundamentada por procesos administrativos aunados al proceso racional de coadyuvar (con niveles de exigencia y esfuerzos) a lograr los fines y objetivos organizacionales influyendo sobre el comportamiento de los empleados. Todo dentro de un medio ambiente interno apropiado que facilite la realización de acciones por parte del factor humano (acciones que intentan lograr los objetivos y propósitos de la organización en general y los objetivos de las personas involucradas en todo ese proceso en particular).

SUMMARY

If economic management was intertwined with the issues that the Peruvian University Simon Bolivar could generate in its social base and its specific (local) environment in line with the strategic goals, management administration tried to interpret these aims and purpose transforming in organizational action through certain methods, techniques and tools.

That is, the management of the administration became the support that ensured the smooth running of all operations in these organizations. This to the extent that it (management administration) as was the column process for economic management and financial management, covering the organization as such inside dimension.

From this sense we can point out that the administration and management of social practice and process, understood functions and activities carried out to help realize the objectives and purposes of the organization (including cooperative purposes). And his work commissioned by the board of directors, was referring primarily to decision-making processes of general management and their teams, and organizational levels in the formal structure occupy the level of implementation. It was the rational conduct of activities, efforts and resources which ultimately provided through administration management, in different cases, the survival of organizations in our sample, and thus its development and growth.

Independent of the nature of the organization (social, private, state) any administrative action, whether physical or mental, is inextricably linked and intertwined in a process consisting of a number of functions: Planning (immediate and mediate development of the Organization) Coordination and organization (rationally and logically organize processes and its operation), address (direct ... be based processes) and control (verification of the planned action). These five threads that the administrative process is based, should be regarded as a circular motion because of its intrinsic interrelationship, and of great importance as indicators.

INTRODUCCIÓN

Para una mejor visualización el presente informe de tesis se encuentra organizado de la siguiente manera: En el capítulo I se describe la situación problemática respecto a la Administración de Negocios para la Reorganización de la Gestión Financiera en la Universidad Peruana Simón Bolívar, luego se formula las interrogantes de la investigación así como las justificaciones en base a los aportes que brinda la investigación, citando a un conjunto de tesis y casos o antecedentes, como fundamento empírico sobre otras realidades concluyendo el capítulo con la formulación de los objetivos de la investigación. En el capítulo II se describe y explica el marco teórico siguiendo con el análisis de las bases teóricas de las variables citando los aportes de los autores que esclarecen la importancia de cada uno de ellos, como un fundamento esencial para la formulación de hipótesis. En el capítulo III se explica el marco metodológico partiendo del sistema de hipótesis, identificación y definición de las variables, también se especifica el tipo de investigación de acuerdo a la naturaleza del estudio que se ha planteado, reúne las condiciones metodológicas suficientes para ser considerada una investigación “Aplicada”, en razón que se utilizarán los conocimientos del Financiamiento para ser aplicados en la Universidad Simón Bolívar. La investigación en cuanto al nivel que tiene, es de Naturaleza Descriptiva – Explicativa de acuerdo a la finalidad que persigue dicho estudio. Los principales métodos que se utilizarán en la presente investigación son: descriptivos, análisis, síntesis, estadístico, entre otros. El estudio en cuanto al diseño o la naturaleza reúne las características de una investigación por objetivos. La población está conformada por las personas involucradas en el departamento de contabilidad y finanzas. La muestra que se estudiará en la presente investigación será representativa de la población en materia de estudio. En el capítulo IV se presenta el análisis de los resultados de cada uno de sus dimensiones y respectivas variables. De estos resultados se llevó a cabo el análisis y demostración de las hipótesis para concluir con la discusión de los resultados. Finalmente se presenta en el capítulo V se establece la discusión del caso, las conclusiones y recomendaciones como producto del estudio

VIII

completándose el informe con la referencia bibliográfica consultada y un conjunto de anexos propios de la investigación.

INDICE

DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTO	III
RESUMEN	IV
SUMMARY	VI
INTRODUCCIÓN	VIII
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	
a. Descripción del problema	08
b. Formulación del problema	10
• Problema general	10
• Problemas específicos	10
c. Objetivo General y objetivos específicos	10
d. Hipótesis y/o sistema de hipótesis	11
e. Variables	12
f. Justificación e importancia	12
g. Viabilidad	13
h. Limitaciones	14
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	
a. Antecedentes	15
b. Bases Teóricas	21
c. Definiciones Conceptuales	35
d. Bases epistémicas	37
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	
a. Tipo de investigación	111
b. Diseño y esquema de la investigación	111
c. Población y muestra	112
d. Técnicas de recojo, procesamiento y presentación de datos	112
e. Instrumentos de recolección de datos	112
CAPITULO IV: RESULTADOS	
a. Resultados del trabajo	113
b. Contrastación de hipótesis secundarias	113
c. Prueba de hipótesis	116
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN DE RESULTADOS	
a. Contrastación de los resultados	117
b. Contrastación de hipótesis general	117
c. Aporte científico de la investigación	120
CONCLUSIONES	124
RECOMENDACIONES	125
BIBLIOGRAFÍA	126
ANEXOS	127

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción del Problema

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo principal identificar, determinar y explicar la forma en que la Administración de Negocios influye y facilita el ordenamiento de la Gestión Financiera en la Universidad Peruana Simón Bolívar durante el periodo 2015.

El presente documento se desarrolló utilizando herramientas como encuestas, entrevistas e interpretación de informes otorgados por distintas áreas que conforman la Gerencia Económica Financiera de la Universidad en estudio. Debemos considerar que la Universidad en mención se dedica a servicios educativos de nivel superior en las carreras de Contabilidad Administrativa y Auditoría, Administración Hotelera y Ecoturismo, Ciencias de la Comunicación y Publicidad, Ingeniería Comercial e Ingeniería de Sistemas y Seguridad Informática de acuerdo a lo estipulado en la Ley Universitaria y la CONAFU (ahora SUNEDU).

Al respecto el presente informe intenta enunciar las probables causas que originan la situación del desorden administrativo así como la falta de información económica adecuada y oportuna para una buena toma de decisiones por la Gerencia General de la Universidad. Como resultados importantes hallaremos que no solo la competencia de las deficiencias encontradas corresponde al personal y funcionarios responsables de la operatividad económica y financiera, sino que también intervinieron factores internos de mayor jerarquía y autoridad que dentro del presente informe se sustentarán. Finalmente, una vez ubicados los motivos reales que originan la situación de la Universidad Peruana Simón Bolívar en el periodo dado enunciamos una serie de medidas y recomendaciones

para que en el futuro no se vuelvan a cometer los mismos errores permitiendo un reordenamiento de funciones, procesos y procedimientos de gestión administrativa y sobre todo tengamos un precedente que marque el accionar en la Universidad ante este tipo de adversidades.

Como es bien entendido en nuestra época, la globalización y la tecnología es uno de los pilares del cambio, la administración de negocios no se ha visto aislada a esto y nos presentan un nuevo entorno que tiene relación directa con los cambios ocurridos en la Universidad, para hacerla más competitiva.

El entorno que afecta a la Universidad y a la Reorganización de la Gestión Financiera, se manifiesta por lo siguiente:

- La iniciativa de la Universidad para competir con mayor eficiencia y efectividad en términos de calidad, mejorando la Gestión Financiera.
- Los cambios sociales que se dan en toda Administración de Negocios.
- Los asuntos vinculados a la disponibilidad con la logística, personal administrativo y docentes que involucra el giro del negocio.

Sin embargo existe una variedad de factores que pueden influir negativamente a estos cambios:

- Las matrículas y mensualidades que los alumnos tienen que realizar y muchas veces el atraso (entiéndase morosidad) de estos, congestionan y dificultan el pago oportuno del personal administrativo, docentes, proveedores y obligaciones en general.
- La incapacidad de articular una visión clara de lo que debiera ser la función del personal administrativo relacionado al bienestar académico.

- Poco o ningún soporte administrativo capacitado en la gestión del negocio.
- Imposibilidad de los funcionarios y directivos responsables para enfocarse en los procesos empresariales.
- Ausencia de una verdadera gestión financiera y económica que permita administrar adecuadamente los recursos dinerarios.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1 Problema General

¿De qué manera la Administración influye en la gestión financiera en la Universidad Peruana Simón Bolívar, en el año 2015?

1.2.2 Problemas Específicos

1.2.2.1 ¿Cuál es el comportamiento de la Administración de Negocios frente a la de la gestión financiera de la Universidad Peruana Simón Bolívar, en el año 2015?

1.2.2.2 ¿Cómo relacionar la gestión de negocios en la gestión financiera de la Universidad Peruana Simón Bolívar, en el año 2015?

1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1 Objetivo General

Analizar las teorías de la Administración y su influencia en la Gestión Financiera de la Universidad Peruana Simón Bolívar, en el año 2015.

1.3.2 Objetivos Específicos

1.3.2.1 Establecer los criterios adecuados de la Administración de Negocios frente a la gestión financiera de la Universidad Peruana Simón Bolívar, en el año 2015.

1.3.2.2 Determinar la relación de la gestión negocios en la gestión Financiera de la Universidad Peruana Simón Bolívar, en el año 2015.

1.4 HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1 Hipótesis General

La Administración de Negocios para la Reorganización de la Gestión Financiera, incidirá en el desarrollo de la Universidad Peruana Simón Bolívar, en el año 2015.

1.4.2 Hipótesis Específica.

1.4.2.1 En la medida que se desarrolla los criterios adecuados de la Administración de Negocios, entonces se podrá realizar de una manera positiva la gestión financiera de la Universidad Peruana Simón Bolívar, en el año 2015.

1.4.2.2 El factor principal estratégico para el eficaz desarrollo de la organización se encuentra en la gestión financiera de negocios, que estará en relación con los recursos humanos de la Universidad Peruana Simón Bolívar.

1.5 VARIABLES

En el estudio se examinarán las siguientes variables:

1.5.1 Variable Independiente

La Administración

Dimensión: Administración de Negocios.

Dimensión: Gestión de Negocios.

1.5.2 Variable dependiente

La Gestión Financiera

Dimensión: Recursos del servicio educativo.

Dimensión: Recursos de servicios no educativos.

1.6 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

1.6.1 Justificación

Las razones y motivos que me impulsaron a elaborar el presente trabajo, es debido a que cuento con la experiencia, como Contador General y Coordinador Académico en la Universidad Peruana Simón Bolívar.

La necesidad que posee la Universidad en la actualidad es el uso de una herramienta administrativa que se adapte a sus necesidades de manejo y control de los recursos financieros; conlleva a realizar un aporte sólido al proceso de diagnóstico y a la solución de los problemas de gestión financiera en la Universidad Peruana Simón Bolívar, lo que se logrará a través de la identificación de los elementos de la eficiencia financiera que muestren dispersiones en la aplicación del instrumento llamada Herramienta de Diagnóstico de la Gestión Financiera (HDGF) ella medirá la eficiencia del manejo de los recursos y la gerencia financiera. De esta forma se podrán atender dos aspectos que presentan altos niveles de complicación, aún vistos por separado, como lo son: identificar los elementos de la gestión que presentan deficiencia en la gestión financiera, y por otro lado determinar la deficiencia de la gestión financiera y diseñar la capacitación necesaria para sus dueños, directivos y gerentes. Relacionando de alguna manera los costos relacionados directamente con la eficiencia financiera, así como los costos y riesgos subsecuentes de la “no eficiencia” financiera.

El diseño de esta herramienta permitirá aplicar teorías de las ciencias de la finanzas, de las ciencias administrativas, de procedimientos financieros lo que aportará más sustento teórico al conocimiento generado localmente, por otra parte se espera abrir las puertas a nuevas investigaciones de mayor alcance dirigidas al perfeccionamiento de las herramientas de diagnóstico coherentes con la realidad local y a la solución de los problemas que estas herramientas pueden detectar por lo que ofrece valor académico al ampliar una línea de investigación novedosa,

provechosa e interesante que abre caminos a nuevas investigaciones en el campo gerencial administrativo y financiero.

Considero que es un tema de suma importancia, que va a contribuir al logro de los objetivos y metas tendientes al desarrollo de la Universidad Peruana Simón Bolívar.

1.6.2 Importancia

La importancia de este estudio radica en el análisis de las mejores prácticas empresariales en la acción de revisar los cambios y del proceso de gestión financiera de su desempeño, especialmente en tres dimensiones: económica, social y tecnológica.

No existiendo actualmente una gestión financiera adecuada que permitan el desarrollo de la Universidad Peruana Simón Bolívar.

1.7 Propósito de la Investigación (para qué se realiza la investigación)

El propósito de esta investigación es conocer los impactos de la administración de negocios para la reorganización de la gestión financiera en la Universidad Peruana Simón Bolívar, la cual está atravesando por el proceso de acreditación a la nueva normatividad de SENEDU, para resolver la adversidad y desarticular las irregularidades, existentes se advirtió la necesidad de implementar esquemas monetarios, económicos, financieros y contables uniformes lo cual se establece en el año 2015.

1.8 VIABILIDAD

Para definir si el proyecto es viable o no, se debe comprender los instrumentos vinculados al análisis y su aplicación real en el modelo de empresas vinculadas en el sector de universidades.

Es la capacidad de una Organización de obtener fondos necesarios para satisfacer sus requisitos funcionales a corto, mediano y largo plazo. Para tener un buen desempeño, no basta con los criterios anteriores, y la

Organización debe prestar atención también a su capacidad de generar recursos que necesita; tener capacidad de pago de sus cuentas operativas, pero también un excedente de ingresos con respecto a los gastos es la primera dimensión de este criterio. Es decir, la Universidad debe tener capacidad para crear, proporcionar y entregar servicios o programas útiles.

La segunda dimensión se relaciona con las fuentes y los tipos de ingresos sobre los cuales se basan los costos. La intención es conocer la gestión financiera, puesto que evidentemente las universidades que tienen fuentes múltiples y confiables, tienen menos dificultades.

La tercera dimensión considerada es la capacidad de la universidad de manejarse dentro de los límites de sus asignaciones o sus fuentes de ingresos, y depende en buena medida de las buenas prácticas de gestión financiera, del manejo del efectivo, del manejo de las cuentas por cobrar y las cuentas por pagar. Esto es válido para todo tipo de organizaciones. Una universidad es viable financieramente si genera suficiente valor para mantener a los interesados directos comprometidos con su existencia.

1.9 LIMITACIONES

La investigación se desarrolla tomando en cuenta la Administración para la gestión financiera en la Universidad Peruana Simón Bolívar, por lo cual una limitante importante fue el poder establecer un parámetro que sirva de herramienta en la Gestión Financiera.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

2.1.1 Internacionales

LA GESTION FINANCIERA Y SU IMPACTO EN LA RENTABILIDAD DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO KURIÑAN DE LA CIUDAD DE AMBATO AÑO 2010.

AUTOR: María Hortensia Moyolema Muyulema. Ambato – Ecuador 2011

Universidad de Ambato

La presente investigación trata de la inadecuada gestión financiera que tiene la institución en función a la rentabilidad de la misma, después de la investigación realizada se ha determinado que el problema principal es la baja rentabilidad lo cual no ha permitido el crecimiento de la institución, motivo de no contar con un asesor técnico, falta de capacitación, estados financieros atrasados, administración financiera no adecuada, dificultades que han presentado desde hace un tiempo atrás. Y una mejor administración para lo cual se ha propuesto realizar un plan financiero que les ayude a normar las dificultades que ha venido teniendo hasta el momento, el mismo ayudara a regular los gasto y los ingresos y así mantenerse en un equilibrio favorable que de esa manera se llevara una mejor organización La cooperativa debe realizar capacitaciones permanentes a sus operarios para que de esa manera puedan brindar un mejor servicio a sus asociados y volver a adquirir la confianza de los mismos, mediante el plan financiero se tendrá una mejor organización y planificación dentro de la misma ya que es uno de los factores importantes el organizar para crecer.

LOS SISTEMAS EXPERTOS Y LA ADOPCIÓN DE DECISIONES FINANCIERAS Y NO FINANCIERAS

Autor: M. Carmen Mateo Mateo

Universidad Complutense de Madrid (España) en 1991

La cantidad y la variedad de decisiones a tomar por la empresa requiere establecer métodos que permitan resolver situaciones no programables buscando el necesario equilibrio entre la cantidad de información y las consecuencias indirectas de posibles deficiencias, encadenar informaciones supone conocer el sistema. Las aplicaciones informáticas tradicionales que resolvían problemas independientes no solucionaban la visión integradora de la empresa. Los mis como sistema global de gestión también se mostraron enseguida insuficientes, porque la dificultad radica en el plano táctico y en el estratégico, donde es necesario la flexibilidad en datos, relaciones e interfaces.

En la perspectiva de la inteligencia artificial se intenta emular la forma de proceder de las personas en el manejo de un problema; los programas no son deterministas, e intentan encontrar soluciones con informaciones disponibles, aunque no cuenten con todas las alternativas. Es por eso por lo que representan un paso cualitativo en el apoyo a la dirección para la toma de decisiones del nivel medio y superior.

La aplicación práctica de la inteligencia artificial a través de sistemas expertos en problemas que son lo suficientemente difíciles como para requerir experiencia en la obtención de la solución correcta, posibilita perspectivas de gran utilidad para la actividad económica, pues aplicados al mundo empresarial disponen de enormes posibilidades de rentabilidad, al permitir distribuir mejor la experiencia y así proporcionar mayor capacidad para aumentar la productividad, la rapidez de respuesta, los factores a tener en cuenta en la toma de decisiones con conocimiento, la identificación de parámetros relevantes, etc., y en definitiva la capacidad para hacer más fácil el aprendizaje.

El mundo en que vivimos construido por múltiples inferencias basadas en infinidad de conjeturas provoca que la información y el conocimiento son, tal vez, factor de producción.

DISEÑO DE UNA HERRAMIENTA DE DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN FINANCIERA (HDGF) PARA SER APLICADA COMO INSTRUMENTO PARA EL ANÁLISIS DE LA GESTIÓN FINANCIERA DE LAS PYMES DE LARA

Autor: Miguel Eduardo Rojas Méndez

**UNIVERSIDAD CENTROCCIDENTAL “LISANDRO ALVARADO”
DECANATO DE ADMINISTRACIÓN Y CONTADURÍA**

La presente es una investigación de campo, de tipo transaccional descriptivo. El problema planteado es el desconocimiento y dificultad de la aplicación de herramientas de evaluación de la Gestión Financiera a las Pymes de la región. El objetivo es obtener a partir de un grupo de expertos los criterios que deben evaluarse en las Pymes y de acuerdo a esos criterios construir una herramienta de rápida aplicación para los dueños, directores, gerentes y todos aquellos que llevan la gestión financiera. El alcance es el diseño de la herramienta, el método de aplicación, de análisis de resultados y la estructura del informe de diagnóstico. Se cuenta con un cuestionario y una metodología de valoración de cada ítem, que ofrece los indicadores de la gestión y las bases para construir el informe de diagnóstico.

La información se capta en cuestionarios aplicados al grupo de especialistas del área financiera seleccionados: docentes, asesores, gerentes del área financiera y banca. Las principales conclusiones son: (a) es posible lograr la sensibilidad de la Dirección de una Pyme acerca de la problemática de la Gestión Financiera a través de una herramienta de sencilla aplicación, (b) la herramienta a diseñarse no debe confundirse con una de evaluación profunda de los resultados de las finanzas de la empresa, sino que es un Diagnóstico de carácter

cualitativo que demuestra solo como se lleva la gestión financiera y que puede servir para tomar decisiones de capacitación, apoyo con consultoría y de adquisición de herramientas o software financiero, ya que la Herramienta de Diagnostico de Gestión Financiera, busca resaltar debilidades de la Gestión Financiera de las Pymes, lo que orientará los esfuerzos de análisis posteriores.

2.1.2 Nacionales

“ANÁLISIS DE LA GESTIÓN FINANCIERA DE EMPRESAS AZUCARERAS ANÁLISIS DE CASOS: CARTAVIO Y PARAMONGA”

Autor: Larry Pastor Loayza Peña

Universidad de Piura

Esta tesis analiza la gestión financiera de las empresas azucareras, tomando como casos de estudio a las empresas agroindustriales: Cartavio y Paramonga. El tema es importante porque, en países como el nuestro, donde la agroindustria es parte importante de la actividad económica, lograr un grado de desarrollo requiere de incrementos sostenidos en la productividad y en la eficiencia del sector. Esto plantea la necesidad de contar con estrategias y medidas que se ajusten a la realidad que caracteriza al agro. Para iniciar este trabajo, es necesario conocer el sector azucarero peruano y su marco legal, así como las herramientas económicas que permitirán identificar los problemas económicos y financieros de este tipo de empresas y poderles dar algún tipo de solución eficiente. Este marco legal e institucional es abordado en el primer capítulo. En el capítulo II se analiza el sector agrario y las empresas azucareras en el Perú, así como su entorno económico y el problema social respecto a la inversión privada que realizan; además del análisis FODA de Cartavio y Paramonga. Luego, en el tercer capítulo, se realiza el análisis financiero de cada una de las empresas, para evaluar su gestión económico-financiera y determinar en qué etapa de crisis o fracaso empresarial se encuentran. De todos estos análisis se obtienen

las lecciones e implicancias de la política empresarial aplicada en las inversiones y decisiones financieras que se han dado en estas empresas y se exponen en el cuarto capítulo. La principal postulación que se hace es que el comportamiento económico financiero de las empresas agroindustriales, y dentro de ellas, las empresas azucareras Cartavio y Paramonga, se manifiesta en su posición financiera y por ello se convierte en una cuestión empírica que debe ser tratada a ese nivel. La realidad de las empresas agroindustriales Cartavio y Paramonga, es particularmente débil, si se considera que se encuentran en relativa desventaja frente a las empresas del sector no agrario. Las condiciones de este sector son difíciles desde el punto de vista financiero. Atraviesan serios problemas de liquidez e insolvencia financiera como es el caso de las empresas agrarias azucareras, al punto de requerir la intervención del Estado a través de la Ley de Reestructuración empresarial de empresas agrarias, para resolver sus problemas que las ponía incluso en la disyuntiva de cumplir con las obligaciones privadas con los acreedores y los trabajadores, o cumplir con la autoridad tributaria. El análisis permite observar, que existen ya algunas condiciones que favorece el proceso de reestructuración. El gobierno ha publicado el Texto Único Ordenado de la Ley de Reestructuración Empresarial y entre 1996-2000 se han dictado un amplio conjunto de normas y procedimientos sobre legislación tributaria, reestructuración patrimonial y recuperación económica-financiera de empresas agrarias. Estas medidas permitirían a Cartavio y Paramonga, con situaciones de crisis económico-financiera, encontrar una salida técnica y legal, permitiendo que puedan recurrir a la liquidación, la disolución o a la reestructuración de sus empresas con la participación privada.

2.1.3. Locales

INFLUENCIA DEL PRESUPUESTO POR RESULTADOS EN LA GESTIÓN FINANCIERA PRESUPUESTAL DEL MINISTERIO DE SALUD.

Autor: Elena Mercedes Tanaka Torres

Universidad Nacional Mayor de San Marcos

El trabajo de investigación, realizado de acuerdo a las normas de la Escuela de Post Grado de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, tiene como objetivo identificar la influencia de la aplicación progresiva del Presupuesto por Resultados – PpR, en la gestión financiera-presupuestal del Ministerio de Salud – MINSA, dado su importante participación en los Programas Estratégicos Salud Materno Neonataly Articulado Nutricional, obteniendo conclusiones y recomendaciones que serán de utilidad, para mejorar y extender el empleo de esta herramienta de trabajo, de acuerdo a las normas vigentes. El trabajo realizado es descriptivo -explicativo, relacionando el PpR con la gestión financiera-presupuestal del MINSA. Se ha utilizado el método documental, acopiando información existente y vigente, tanto del Ministerio de Economía y Finanzas – MEF como del MINSA, así como de la información teórica. Así mismo, se ha utilizado técnicas e instrumentos estadísticos. De acuerdo al modelo de eficacia y eficiencia del gasto público planteado, éste está conformado por la Relación Planes-Presupuesto, Capacitación e identificación de los Trabajadores encargados de las fases presupuestales, Participación Ciudadana en la toma de decisiones presupuestales y control del presupuesto, y Priorización de los resultados y efectos en lugar de insumos y gastos. En tal sentido, cada uno de estos elementos, en forma individual y conjunta, tiene un alto grado de influencia en la eficacia y la eficiencia del gasto público. Debe destacarse que la de mayor importancia, con relación a la eficacia, es la Priorización de los resultados y efectos en lugar de insumos y gastos, mientras que con relación a la eficiencia, es la Participación Ciudadana en la toma de decisiones presupuestales y control del presupuesto, pues tienen los mayores coeficientes de estandarización.

2.2. BASES TEÓRICAS

2.2.1 Administración Financiera

Chiavenato Idalberto, «Introducción a la Teoría General de la Administración», Séptima Edición McGraw-Hill Interamericana, 2004, Pág. 10.

Comencemos por la etimología. La palabra **administración** viene del latín *ad* (hacia, dirección, tendencia) y *minister* (subordinación u obediencia), y significa aquel que realiza una función bajo el mando de otro, es decir, aquel que presta un servicio a otro.

Sin embargo, en la actualidad, la palabra **administración** tiene un significado distinto y mucho más complejo porque incluye (dependiendo de la definición) términos como “proceso”, “recursos”, “logro de objetivos”, “eficiencia”, “eficacia”, entre otros, que han cambiado radicalmente su significado original. Además, entender éste término se ha vuelto más dificultoso por las diversas definiciones existentes hoy en día, las cuales, varían según la escuela administrativa y el autor.

La **administración** es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos y las actividades de trabajo con el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización de manera eficiente y eficaz.

Esta **definición** se subdivide en cinco partes fundamentales que se explican a continuación:

1. Proceso de planear, organizar, dirigir y controlar: Es decir, realizar un conjunto de actividades o funciones de forma secuencial, que incluye:

Díez de Castro Emilio Pablo, García del Junco Julio, Martín Jimenez Francisca y Periañez Cristobal Rafael, «Administración y Dirección», McGraw-Hill Interamericana, 2001, Pág. 4.

Planificación: Consiste básicamente en elegir y fijar las misiones y objetivos de la organización. Después, determinar las políticas, proyectos, programas, procedimientos, métodos, presupuestos, normas y estrategias necesarias para alcanzarlos, incluyendo además la toma

de decisiones al tener que escoger entre diversos cursos de acción futuros. En pocas palabras, es decidir con anticipación lo que se quiere lograr en el futuro y el cómo se lo va a lograr.

Robbins Stephen y Coulter Mary, «Administración», Octava Edición Pearson Educación, 2005, Págs. 7 y 9.

Organización: Consiste en determinar qué tareas hay que hacer, quién las hace, cómo se agrupan, quién rinde cuentas a quién y dónde se toman las decisiones.

Koontz Harold y Weihrich Heinz, «Administración Un Perspectiva Global», 12^a. Edición McGraw-Hill Interamericana, 2004, Págs.6 y 14.

Dirección: Es el hecho de influir en los individuos para que contribuyan a favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales; por lo tanto, tiene que ver fundamentalmente con el aspecto interpersonal de la administración.

Control: Consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes. Implica la medición del desempeño con base en metas y planes, la detección de desviaciones respecto de las normas y la contribución a la corrección de éstas.

2. *Uso de recursos:* Se refiere a la utilización de los distintos tipos de recursos que dispone la organización: humanos, financieros, materiales y de información.
3. *Actividades de trabajo:* Son el conjunto de operaciones o tareas que se realizan en la organización y que al igual que los recursos, son indispensables para el logro de los objetivos establecidos.
4. *Logro de objetivos o metas de la organización :* Todo el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar la utilización de recursos y la realización de actividades, no son realizados al azar, sino con el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización.

5. *Eficiencia y eficacia* : En esencia, la eficacia es el cumplimiento de objetivos y la eficiencia es el logro de objetivos con el empleo de la mínima cantidad de recursos.

Hitt Michael, Black Stewart y Porter Lyman, «Administración», Novena Edición Pearson Educación, 2006, Pág. 8.

Según Hitt, Black y Porter, el término administración tiene también otros significados además de “un proceso” o “un conjunto de actividades”. A veces el término se emplea para designar un área específica de la organización: el conjunto de individuos que se hace cargo de las labores gerenciales. Así, se podría escuchar la frase: “la administración elaboró una nueva política para el personal”. A menudo, cuando el término se emplea de esta forma, no necesariamente se refiere a todos los miembros de la organización, sino más bien a quienes ocupan los puestos con mayor poder e influencia dentro de dicho escenario (los niveles directivos).

2.2.2 Gestión Financiera

Según: Oscar león (1999) Trata de lograr la maximización de la riqueza de los accionistas por medio de actividades cotidianas, como la administración de créditos y los inventarios mediante decisiones a un plazo largo relacionando con la obtención de fondos. La gestión financiera es una de las tradicionales áreas funcionales de la gestión, hallada en cualquier organización, compitiéndole los análisis, decisiones y acciones relacionadas con los medios financieros necesarios a la actividad de dicha organización.

Así, la función financiera integra todas las tareas relacionadas con el logro, utilización y control de recursos financieros. Es decir, la función financiera integra: La determinación de las necesidades de recursos financieros (planteamiento de las necesidades, descripción de los recursos disponibles, previsión de los recursos liberados y cálculo de las necesidades de financiación externa) La consecución de financiación

según su forma más beneficiosa (teniendo cuenta los costes, plazos y otras condiciones contractuales, las condiciones fiscales y la estructura financiera de la empresa); La aplicación juiciosa de los recursos financieros, incluyendo los excedentes de tesorería (de manera a obtener una estructura financiera equilibrada y adecuados niveles de eficiencia y rentabilidad); El análisis financiero (incluyendo bien la recolección, bien el estudio de información de manera a obtener respuestas seguras sobre la situación financiera de la empresa); El análisis con respecto a la viabilidad económica y financiera de las inversiones.

Asimismo, muchos de los estudios realizados en la actualidad se fundamenta en su mayoría en la gestión administrativa y en los procesos, y uno que otro en el aspecto financiero de las empresas; pero de igual manera muchos de estos estudios y análisis se han realizado con herramientas que han sido diseñadas en otros países con culturas, tecnologías, economías, y contextos políticos diferentes.

Briceño, María (2006) *Gestión de empresas familiares: factor clave para el desarrollo local* "Las Pymes representan más del 50% total de las empresas. Son éstas las que más problemas tienen, menos apoyo, imposibilidad de acceder a créditos o asesoría. Los pequeños y medianos empresarios –mayoritariamente- tienen un profundo conocimiento técnico, pero una gran aridez administrativa. Las Pequeñas y Medianas Empresas no tienen acceso a servicios de consultoría por los altos costos que ésta representa con respecto a sus ingresos. Sin embargo las Pequeñas y medianas Empresas son las que probablemente más lo necesitan, y también las que más fácilmente logran mejorar sus procesos"

Aunado a esto, se introduce un nuevo panorama económico en el mundo en donde comienzan a formarse grandes bloques económicos, aparecen los Tigres Asiáticos (Singapur, Corea; Taiwán), y otros

actores asiáticos en los 90' (Hong- Kong, Malasia, Tailandia), comienza el despertar de China y la importancia de esta en el comercio internacional a principios de este siglo, además del fortalecimiento de la Comunidad Económica Europea, y la formación de bloques económicos y mercados comunes en América. Todos estos cambios obligan a las empresas a ser cada día más eficientes, lo que implica a gerentes más preparados para enfrentarse cada día con un nuevo devenir de situaciones en un entorno que cambia constantemente a pasos acelerados.

Porter, Michel (2005) hace una similitud comparativa de estos cambios del entorno con los ocurridos en un río de aguas rápidas y como un equipo de remos debe enfrentar las fuerzas que se dan en estas aguas, diciendo que una vez que se sale de una fuerza a la que se enfrenta ese equipo, debe hacer frente a otra nueva situación o fuerza del entorno para lo cual se debe tomar decisiones.

Gómez, Pavel (2008) adaptación y *supervivencia* "Para actuar en un ambiente regulado es preciso entender tanto las motivaciones como las características de la regulación. Si bien entender las regulaciones muchas veces no evita ni mitiga sus efectos, si ayuda a las empresas a actuar de manera anticipada para ser más vulnerables y aprovechar las ventajas internas y externas."

Todo esto nos hace pensar de que el director o gerente empresarial debe ser una persona bien preparada, con unos conocimientos holísticos que permitan hacer frente a todas las consecuencias que todos estos cambios conllevan para permitir la supervivencia de la empresa en el tiempo. De igual manera es importante saber que en definitiva muchos de estos aspectos afectan directamente la parte financiera de las empresas, es decir, todo lo que tiene que ver con el dinero de las mismas. En consecuencia las empresas deben tener gerentes capaces de hacer frente a todas estas situaciones que se

presenten. Y en especial, aquellos que tengan conocimientos de cómo se lleva la gestión financiera o en su defecto hacerse de herramientas que permitan diagnosticar dicha gestión.

El problema se agrava aún más cuando vemos la desconexión que existe entre las universidades y el sector productivo, en donde vemos que las universidades no están formando empresarios ni gerentes que puedan insertarse en el campo laboral para optar cargos de gerentes o directores de este tipo de empresas. Las universidades sólo forman empleados medios con unos conocimientos muy básicos de lo que es la realidad empresarial. Si a esto sumamos que gran parte de estas empresas son de carácter familiar las cuales no han formado la generación de relevo que permita la permanencia de la empresa en el tiempo, entonces se aprecia el porqué de que muchas de estas empresas desaparecen junto con sus fundadores.

La mayoría de las universidades no cuentan con gerentes y directores financieros, y aquellos que administran las empresas se ven muy limitados en sus conocimientos financieros, es por ello que cada vez buscan prepararse más realizando cursos, diplomados, talleres para ejecutivos no financieros que le permitan obtener un poco de conocimiento del mundo de las finanzas y de cómo estas afectan a sus universidades; sin embargo, existen sus excepciones con aquellos empresarios que poseen buen conocimiento financiero teniendo un manejo casi exacto de la situación de su negocio y permitiéndole hacer frente a cualquier cambio del entorno. Estos gerentes por lo general poseen algunas herramientas de gestión financiera que han sido elaboradas primero para empresas de otra cultura y entorno, y segundo para grandes empresas que manejan dirección de finanzas corporativas, cotizan acciones en la bolsa y que poseen características financieras que las universidades están muy lejos de manejar.

Haar, J. (2006) en su artículo "La Gestión de Empresas Familiares" manifiesta que la mayoría de las empresas del mundo son familiares o están dirigidas por ellas. La participación familiar ofrece a la empresa una visión a largo plazo, valores sólidos y un sueño compartido. Pero debe cuidarse de no encerrarse en sí misma, debe abrirse a la asesoría y el criterio de profesionales independientes.

Como ya se ha mencionado uno de los problemas de las universidades, como empresas familiares, se fundamenta en los problemas de sucesión una vez retirado o muerto sus fundadores, es por ello que debe procurarse que los miembros jóvenes de la familia comiencen desde abajo con sueldos mínimos, lo cual es considerado como una práctica excelente por la mayoría de los empresarios, ya que la totalidad de estos jóvenes están desprovistos de los conocimientos necesarios para gestionar una empresa, en su aspecto operativo, administrativo, comercial, del recurso humano y en el aspecto financiero.

Caso contrario ocurre cuando se le asigna a un familiar un puesto clave de la empresa sin el conocimiento y pagándole sueldos elevados por el simple hecho de pertenecer a la familia, lo cual ocasiona descontento a aquellos profesionales productivos que dan todo por la empresa pero que son subestimados por no ser miembro de la familia.

Estas situaciones se tornan aún peor en aquellos directorios donde los profesionales no miembros de la familia presentan proyectos y planes empresariales favorables para las empresas y no son tomados en cuenta por la familia dueña del negocio, apoyando cualquier cosa que plantee algún familiar y más aún cuando este planteamiento es hecho por uno de la alta jerarquía familiar y empresarial, así esta no presente la mayor factibilidad para la empresa, pero nadie se atrevería a

llevarle la contraria al padre, o al cuñado y menos al suegro o esposo, por mencionar algunas de estas situaciones empresariales.

Esto permite ver la importancia que tiene la gestión de las empresas en un mundo cada vez más competitivo con mayores regulaciones que hace que se tomen decisiones cada vez más eficientes en cara al crecimiento o sustentabilidad de la empresa.

En este sentido se necesita de una gestión de primera categoría, y si esta no viene de la familia tendrá que buscarse fuera de ella. Abriendo oportunidad para aquellos profesionales que puedan participar directamente en estas empresas o en la búsqueda de asesorías de especialistas para cada área de gestión. De igual manera deberán hacerse de herramientas que conlleven hacia una mejor gestión de la empresa con indicadores que señalen como se está gestionando cada sistema dentro de la empresa, permitiendo tomar correcciones y decisiones pertinentes y oportunas en el momento adecuado que guíen a la empresa hacia el éxito en este mundo cada vez más dinámico marcado por cambios drásticos del entorno.

Actualmente existen diversos estudios sobre la gestión administrativa y financiera de las empresas, que son capaces de explicar la mayoría de los procesos transacciones que se realizan en una organización. Pueden encontrarse estudios desde el control interno hasta el análisis del impacto de los procesos sobre el Costo de Capital, Rendimiento de las Inversiones, manejo del Flujo de Caja. Estos estudios se han realizado tanto en análisis continuos como en coyunturas específicas de diversas organizaciones. En la historia de la administración financiera se han desarrollado una gran cantidad de modelos y herramientas gerenciales de aplicación práctica que hoy en día son de gran utilidad en las organizaciones como lo demuestran la Gerencia de Administración Financiera, la Gerencia de Tesorería, el Análisis

de Riesgo de las Inversiones, el Valor Actual de la Inversión, el Valor Económico Agregado (EVA), el Flujo de Caja Libre (Free Cash Flow), y la Planificación Financiera, entre otros; así como una gran cantidad de indicadores de eficiencia en la gestión financiera: de Rentabilidad, de Liquidez, de Rotación de Inventarios y Cuentas por Cobrar entre otros; cada uno de ellos dirigidos a la maximización de la eficiencia en el uso de recursos financieros, la eficacia de las metas y el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

2.2.3 Funciones de la gestión

Del concepto de gestión anteriormente citado aplicado a la administración de empresas indica que la misma cumpla con cuatro funciones fundamentales las cuales son: 20

Johnson, Robert; Funciones de la Gestión Financiera, México, 1978.

“Planificar.- La primera de esas funciones es la planificación, que se utiliza para combinar los recursos con el fin de planear nuevos proyectos que puedan resultar redituables para la empresa, en términos más específicos nos referimos a la planificación como la visualización global de toda la empresa y su entorno correspondiente, realizando la toma de decisiones concretas que pueden determinar el camino más directo hacia los objetivos planificados.

Organizar.- La segunda función que le corresponde cumplir al concepto de gestión es la organización en donde se agruparan todos los recursos con los que la empresa cuenta, haciendo que trabajen en conjunto, para así obtener un mayor aprovechamiento de los mismos y tener más posibilidades de obtener resultados.

Dirigir.- La dirección de la empresa en base al concepto de gestión implica un muy elevado nivel de comunicación por parte de los administradores para con los empleados, y esto nace a partir de tener el objetivo de crear un ambiente adecuado de trabajo y así aumentar la

eficacia del trabajo de los empleados aumentando las rentabilidades de la empresa.

Controlar.- El control es la función final que debe cumplir el concepto de gestión aplicado a la administración, ya que de este modo se podrá cuantificar el progreso que ha demostrado el personal empleado en cuanto a los objetivos que les habían sido marcados desde un principio.” Teniendo en cuenta las funciones antes mencionadas se puede notar la eficiencia que posee el hecho de llevar a cabo la administración de empresas en base al concepto de gestión ya que aporta un nivel mucho más alto de organización permitiendo así que las empresas o instituciones pueda desempeñarse de mejor manera en su área de trabajo.

Tovar, Johana; Tipos de Gestión, Venezuela, 2008.

Tipos de gestión la gestión como tal se divide en diferentes tipos de conformidad con la actividad y el objetivo que persigan cada una de ellas, es por ello que a continuación se citan los tipos de gestión más importantes:

Gestión Tecnológica.- Es el proceso de adopción y ejecución de decisiones sobre las políticas, estrategias, planes y acciones relacionadas con la creación, difusión y uso de la tecnología.

Gestión Social.- Es un proceso completo de acciones y toma de decisiones, que incluye desde el abordaje, estudio y comprensión de un problema, hasta el diseño y la puesta en práctica de propuestas.

Gestión de Proyecto.- Es la disciplina que se encarga de organizar y de administrar los recursos de tal manera que se pueda concretar todo el trabajo requerido por un proyecto dentro del tiempo y del presupuesto definido.

Gestión de Conocimiento.- Se trata de un concepto aplicado en las organizaciones, que se refiere a la transferencia del conocimiento y de la experiencia existente entre sus miembros. De esta manera, ese acervo de conocimiento puede ser utilizado como un recurso disponible para todos los miembros de la organización.

Gestión Ambiente.- Es el conjunto de diligencias dedicadas al manejo del sistema ambiental en base al desarrollo sostenible. La gestión ambiental es la estrategia a través de la cual se organizan las actividades antrópicas que afectan el ambiente, con el objetivo de lograr una adecuada calidad de vida.

Gestión Administrativo.- Es uno de los temas más importantes a la hora de tener un negocio ya que de ella va depender el éxito o fracaso de la empresa. En los años hay mucha competencia por lo tanto hay que retroalimentarse en cuanto al tema.

Gestión Gerencial.- Es el conjunto de actividades orientadas a la producción de bienes (productos) o la prestación de servicios (actividades especializadas), dentro de organizaciones.

Gestión Financiera.- Se enfoca en la obtención y uso eficiente de los recursos financieros.

Gestión Pública.- No más que modalidad menos eficiente de la gestión empresarial.”

Elementos de gestión

Las Entidades requieren de planificación estratégica y de parámetros e indicadores de gestión cuyo diseño e implantación son de responsabilidad de los administradores de las entidades en razón de su responsabilidad social de rendición de cuentas y de demostrar su gestión y sus resultados, y la del auditor evaluar la gestión, en cuanto a

las cinco "E", esto es: Uso oportuno de los recursos idóneos en cantidad y calidad correctas en el momento previsto, en el lugar indicado, y al precio convenido; es decir, adquisición o producción al menor costo posible, con relación a los programas de la organización y a las condiciones y opciones que presenta el mercado, teniendo en cuenta la adecuada calidad.

Eficiencia: Es la relación entre los recursos consumidos y la producción de bienes y servicios, se expresa como porcentaje comparando la relación insumo-producción con un estándar aceptable o norma; la eficiencia aumenta en la medida en que un mayor número de unidades se producen utilizando una cantidad de insumo. Su grado viene dado de la relación entre los bienes adquiridos o producidos o servicios prestados, con el manejo de los recursos humanos, económicos y tecnológicos para su obtención.

Eficacia: Es la relación entre los servicios o productos generados y los objetivos y metas programados; es decir, entre los resultados esperados y los resultados reales de los proyectos, programas u otras actividades; por lo que la eficacia es el grado en que una actividad o programa alcanza sus objetivos, metas u otros efectos que se había propuesto; tiene que ver con el resultado del proceso de trabajo de la entidad, por lo que debe comprobarse que la producción o el servicio se haya cumplido en la cantidad y calidad esperadas; y que sea socialmente útil el producto obtenido o el servicio prestado.

Ecología : Son las condiciones, operaciones y prácticas relativas a los requisitos ambientales y su impacto, que deben ser reconocidos y evaluados en una gestión institucional, de un proyecto, programa o actividad.

Ética: Es un elemento básico de la gestión institucional, expresada en la moral y conducta individual y grupal, de los funcionarios y empleados

de una entidad, basada en sus deberes, en su código de ética , en la leyes, en las normas constitucionales, legales y consuetudinarias vigentes en una sociedad.

2.2.4 Gestión financiera

Morris, Daniel y Brandon, Joel; Reingeniería, Editorial Mcgraw Hill, Bogotá, 1994, Pág. 144.

“La Gestión Financiera se encarga de la eficiente administración del capital de trabajo dentro de un equilibrio de los criterios de riesgo y rentabilidad; además de orientar la estrategia financiera para garantizar la disponibilidad de fuentes de financiación y proporcionar el debido registro de las operaciones como herramientas de control de la gestión de la empresa. El objeto de la Gestión Financiera y Administrativa es el manejo óptimo de los recursos humanos, financieros y físicos que hacen parte de las organizaciones a través de las áreas de Contabilidad, Presupuesto y Tesorería, Servicios Administrativos y Talento Humano; relacionando específicamente esta actividad a la Gerencia.”

La Gestión Financiera es una de las tradicionales áreas funcionales de la gestión, hallada en cualquier organización, compitiéndole los análisis, decisiones y acciones relacionadas con los medios financieros necesarios a la actividad de dicha organización. Así, la función financiera integra todas las tareas relacionadas con el logro, utilización y control de recursos financieros.

Es decir, la función financiera integra:

- La determinación de las necesidades de recursos financieros (planteamiento de las necesidades, descripción de los recursos disponibles, previsión de los recursos liberados y cálculo de las necesidades de financiación externa);
- La consecución de financiación según su forma más beneficiosa (teniendo en cuenta los costes, plazos y otras condiciones

contractuales, las condiciones fiscales y la estructura financiera de la empresa);

Nunes, Paulo; Gestión Financiera, Portugal, 2008.

La aplicación juiciosa de los recursos financieros, incluyendo los excedentes de tesorería (de manera a obtener una estructura financiera equilibrada y adecuados niveles de eficiencia y rentabilidad);

- El análisis financiero (incluyendo bien la recolección, bien el estudio de información de manera que se pueda obtener respuestas seguras sobre la situación financiera de la empresa);
- El análisis con respecto a la viabilidad económica y financiera de las inversiones.”

En sí se podría decir que la Gestión Financiera es una gran aliada para la alta gerencia ya que le ayuda al acrecentamiento de la cuota de mercado, maximización de beneficios o utilidades, buen manejo y control de los recursos existentes en la organización; es decir, es una herramienta que apoya a la gerencia a impulsar el desarrollo de la institución.

2.2.5 Objetivo de la gestión financiera

El objetivo de la Gestión Financiera se define en base a la composición de dos elementos que a continuación se citan: “El objetivo básico de la Gestión Financiera desde dos elementos. La de generar recursos o ingresos (generación de ingresos) incluyendo los aportados por los asociados.

Sánchez Cabrera, Álvaro; La Gestión Financiera, 2003.

Y en segundo lugar la eficiencia y eficacia (esfuerzos y exigencias) en el control de los recursos financieros para obtener niveles aceptables y satisfactorios en su manejo.”¹² En sí, el objetivo de la gestión financiera es administrar y sobre todo controlar de manera eficiente y eficaz los

recursos financieros a fin de generar réditos o ingresos que a futuro maximicen el rendimiento de la organización.

Sánchez, Pedro; Calidad y Productividad, Editorial Nuevos Tiempos, 1era Edición, Venezuela, 1991, Pág. 17.

Toma de decisiones en la gestión financiera “La comprensión de la Gestión Financiera en la empresa requiere conocer el ámbito de la toma de decisiones de la gerencia y su efecto en el corto, mediano y largo plazo. El conjunto de decisiones va a representar en definitiva, desde el punto de vista financiero, necesidad de fondos para inversiones de corto o largo plazo los cuales pueden provenir de diversas fuentes: aumento del capital de la empresa, contratación de préstamos de corto y largo plazo, venta de activos, etc., y agregación de fondos resultantes del rendimiento de la inversión una vez que los fondos se utilicen en: expansión de líneas de producción para lograr mayor participación en los mercados, nuevos productos para tender áreas de oportunidad o capital de trabajo para garantizar la operación y liquidez.”

2.3. DEFINICIONES CONCEPTUALES

a. Autofinanciamiento

Está conformada por la parte del flujo del ingreso por ventas que financiando costos y gastos ordinarios, no dan lugar a desembolsos; tanto antes del impuesto a la renta, como por ejemplo las depreciaciones, las amortizaciones y algunas provisiones, cuanto después del impuesto a la renta, como las reservas de capital obligatorias y facultativas, las utilidades no distribuidas, las participación patrimonial del trabajo y eventualmente cierta proporción de las CTS.

b) Bancos

Empresa cuyo fin es de servir tanto para el tráfico de pagos, como facilitar créditos. Puede ser de origen Privado o Público.

c) Contratos

Pacto, convenio entre dos o más partes que se obligan sobre materia o cosa determinada, y a cuyo cumplimiento pueden ser compelidas.

d) Desarrollo Económico

Es el objetivo principal y de mayor prioridad social sobre todo en los países subdesarrollados y en vías de desarrollo, implica mejores condiciones de vivienda, salud, alimentación educación, transportes, programas científicos; es decir mejora el status socio económico de la población.

e) Empresas Artesanales de joyas

El progreso de la técnica ha dado origen a la aparición de numerosas artes industriales que utilizan, en entre otros medios, diversos adelantos científicos. Todas ellas suelen recibir el nombre de artes industriales, pues están comprendidas tanto con la industria, como con el dibujo, la pintura y la orfebrería.

f) Ley de Sociedades

Este libro, de manera general señala las reglas que se aplican a todas las sociedades, el ámbito de aplicación de la ley, las modalidades de constitución, pluralidad de socios, el contenido y formalidades del acto constitutivo, la adquisición de la personalidad jurídica, de la validez de los actos celebrados antes de la inscripción de la sociedad, los convenios entre socios o entre éstos con terceros, la denominación o razón social, la reserva de preferencia registral, el objeto social los alcances de la representación y los actos que nos obligan a la sociedad, los nombramientos, poderes e inscripciones, así como el derecho para solicitarla, la expedición de copias certificadas, la emisión de títulos y documentos, así como del arbitraje y la conciliación; y finalmente sobre la caducidad de las pretensiones de los socios o terceros.

g) Organización

Una de las principales características de la teoría clásica fue el énfasis que puso en la estructura, es decir, en la organización formal. Los autores clásicos se circunscribieron, casi exclusivamente, a los aspectos formales de la organización, como la división del trabajo, la especialización, la jerarquía

de los niveles en la organización, la autoridad, la responsabilidad, la coordinación. Todos estos aspectos formales fueron abordados por los autores clásicos en términos normativos y prescriptivos, en función de los intereses de la organización, con el fin de alcanzar la máxima eficiencia posible.

h) Planeación Financiera

Es el proceso continuo de elaborar proyecciones y tomar sistemáticamente decisiones a corto, mediano y largo plazo, con el mejor conocimiento que se pueda tener sobre el futuro y organizar los esfuerzos necesarios para hacer que estas decisiones se cumplan.

l) Riesgo

El riesgo financiero se refiere a la relativa incapacidad de las empresas para satisfacer sus obligaciones con sus acreedores.

j) SUNAT

La SUNAT, es una institución pública, descentralizada del Ministerio de Economía y Finanzas, tal como viene ocurriendo desde el funcionamiento de la Dirección General de Contribuciones que en su momento estaba descentralizado del Ministerio de Hacienda y Comercio.

2.4. BASES EPISTÉMICAS

Tratar de entender lo que significa el objeto de estudio de la finanza, es asumir una postura desde la negación absoluta hacia el abordaje sincrónico y a histórico del objeto de estudio, es decir, a ubicarlo única y exclusivamente desde la coyuntura presente, sin visualizar su pretérito distante, sus analogías y contradicciones en su evolución en el paso del tiempo entre otros. El horizonte en que se ubica la dimensión histórica implica la aproximación del sujeto hacia la temática en cuestión, desde un criterio técnico, evaluando las univocidades y las equivocidades, los conflictos antagónicos y no antagónicos, el aspecto universal y el aspecto particular de la contradicción desde la óptica de la totalidad y de la praxis concreta.

Es esta categoría, *objeto de estudio* y en línea directa con el *objeto de conocimiento* las que nos permiten aseverar que para la época que vivimos actualmente, la de la globalización de los mercados al igual, que la de los afectos, se vienen instaurando y posicionando las finanzas como de gran relevancia y gran estatus al nivel de ciencia.

La empresa de hoy, en especial la PyME, se enfrenta a un mundo complejo y competitivo, en un ambiente de negocios muchas veces hostil, por lo que es totalmente necesario e indispensable que la PyME del siglo XXI tenga una administración y una dirección efectiva y moderna, con un contenido de teoría y conocimiento de vanguardia, que permita a la empresa enfrentar con éxito los desafíos de cada día.

Si lo que se pretende es crecer, competir y participar en mercados internacionales, el camino es desarrollar capacidades directivas que doten al directivo para innovar y descubrir nuevos horizontes de negocios.

Con la intención de colaborar en la profesionalización de los ejecutivos de organizaciones empresariales, he recopilado diversas herramientas que durante mi vida profesional he ido aplicando, formando un nomenclátor o catálogo de recomendaciones que aglutinan, a mi entender, muchas de las cualidades y metodologías que sirven para realizar con eficacia y eficiencia la difícil y compleja tarea de liderar y gestionar con éxito la constitución, consolidación y continuidad de cualquier organización.

Este nomenclátor lo he subdividido en cuatro funciones de la dirección empresarial, a saber:

1. La Gestión Administrativa
2. La Organización
3. El Marketing
4. La Gestión del Personal

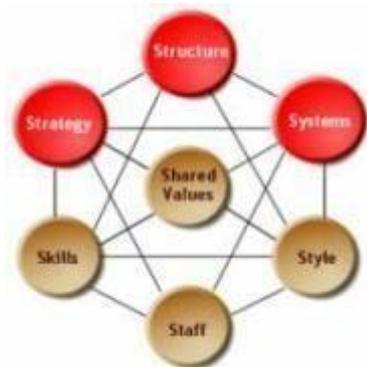
Muchas de las recomendaciones ya han sido expuestas en los post del blog editados dentro de los doce grupos de “ ideas útiles para mejorar la

dirección empresarial” ; el resto, ya los había citado en otros post o los he añadido por considerarlos de interés para el desempeño del trabajo de cualquier ejecutivo.



2.-GESTIÓN ADMINISTRATIVA.-

En este apartado trataremos de explicar la utilización de aquellas herramientas que pensamos son más prácticas para una correcta gestión de la administración y control de los recursos y objetivos de la organización.



2.1.-La aplicación de las 7 S.-

Estas “7S de McKinsey”: Shared , values, skills, strategy, structure, systems, staff y style, las podemos traducir como: cultura empresarial, competencias o aptitudes esenciales, estrategias básicas, estructura y recursos, sistemas y procesos, gestión del personal y estilo de gestión o dirección.

Desde los finales de la década de 1980, he ido utilizando, en las empresas a mi cargo o asesoramiento, el estudio y análisis del grado de

cumplimentación de cada una de los siete criterios o 7S utilizados por Mac Kinsey para valorar las causas de la competitividad de las mejores empresas norteamericanas.

Posteriormente, cuando empecé a utilizar la autoevaluación europea EFQM comprobé que los agentes que utilizaban eran las 7S, lo cual me ayudo enormemente para su comprensión, detectando ciertos errores que poco a poco van corrigiéndose en su aplicación. Por ejemplo: al principio muchos consideraban el liderazgo como lograr ser líder en el mercado, cuando realmente se trataba del estilo del comportamiento en cuanto a su forma de mando y a la cultura empresarial(misión, visión, valores) , proponiendo un cambio cultural en la organización.

También, en el criterio de la estrategia lo descompose en dos, es decir: estrategias básicas y conocimientos o competencias esenciales, ayudándome del análisis DAFO para la definición de los factores clave de éxito o estrategias básicas, amén de los conocimientos esenciales para alcanzar la competitividad.

Leer en mi blog el post: “ La autoevaluación en la metodología del cambio” y los artículos sobre “ El sistema empresarial en el siglo XXI” y “La gestión del cambio”.

Se adjunta una descripción de las 7S en power point

Descarga las_7s



2.2.-El sistema empresarial.-

El modelo empresarial del nuevo milenio se ha ido fundamentando en los últimos años aplicando el sistema socio técnico abierto a la

concepción nueva de la organización empresarial.. Ahora en los umbrales del siglo XXI, todos los modelos administrativos clásicos se vuelven obsoletos: ideas tales como la división del trabajo y el control se pierden, por tanto la búsqueda de un diseño del modelo empresarial funcional para los próximos años es imprescindible.

El modelo que cree en 1998 y que propongo se basa en la teoría de los sistemas y considera para la definición de valores clave los concernientes al esquema de las 7 S .El mismo lo explique en el post

titulado: “ El sistema empresarial en el siglo XXI”

Para su comprensión adjunto dos representaciones power point

Descarga sistema_empresarial

Descarga sistema-subsistemas

El sistema abierto de la organización empresarial lo interpreto como un sistema inmerso en el sistema del entorno que descompongo en cuatro subsistemas a saber:

subsistema del entorno sociológico sujeto a cambios socio -económicos y político-legales.

subsistema del entorno tecnológico sujeto a las innovaciones y desarrollos tecnológicos.

subsistema del entorno ecológico con cambios climáticos y del medio-ambiente.

subsistema del entorno comercial que abarca a los agentes demandantes :clientes y distribuidores y a los oferentes, es decir: competidores y proveedores y /o incluso asesores externos

El sistema empresarial en su organización interna estará formado por los siguientes subsistemas:

subsistema de dirección cuya misión primordial será la toma de decisiones y coordinación de todos los subsistemas del sistema empresarial y su representación ante el sistema del entorno, además de la gestión y control de la organización interna de la empresa que dirija.

Subsistema del comportamiento que tendrá en cuenta todo lo relacionado con el estilo de dirección y la cultura empresarial a seguir en la organización de la empresa.

Subsistema estratégico que considera la definición de las estrategias básicas a seguir en la empresa, fijando asimismo las competencias esenciales o conocimientos necesarios para ser competitivos y rentables en los resultados.

Subsistema operativo que abarcara lo relativo a la configuración de las estructuras organizativas de la empresa, junto a la institución e implantación de los sistemas, procesos y procedimientos de la organización con su mantenimiento y seguimiento continuo, además de la gestión de los recursos humanos aplicando la delegación de responsabilidades y formación en continuidad con una adecuada gestión de conocimientos esenciales.

Este sistema empresarial rodeado por el sistema del entorno requiere un sistema de comunicación interna y externa de máxima capacidad de interrelación que facilite la fluidez y retroalimentación de conocimientos y cambios que surjan , actuando como vasos comunicantes de ida y vuelta intercambiando las informaciones en todos los sentidos internamente entre los subsistemas del sistema empresarial y externamente con los subsistemas del sistema del entorno, vigilando y reaccionando a los cambios e incidencias que sucedan externa o internamente en el transcurso del tiempo



/ sus secciones homogéneas.-

Desde que leí “Contabilidad Analítica de Explotación” editado en 1973 en Gestión Deusto he ido aplicando en todas las empresas que he dirigido o

asesorado, la contabilidad de costos con su clasificación teniendo presente su cadena de valor y realizando un adecuado reparto o absorción de las cargas por centros de actividad o secciones homogéneas de cada organización.

En dicho libro se define a la sección homogénea como una división real de la empresa constituida por un conjunto de medios que concurren al mismo objetivo, y cuya actividad puede medirse en unidades físicas llamadas unidades de obra. Asimismo, desde el punto de vista contable, define a la sección homogénea como una agrupación real o ficticia de cargas, establecida de tal modo que el total de las cargas que la constituyen puede ser referido a una unidad común que permita su control y su ulterior afectación al producto.

Esto me sirvió para desglosar los precios de venta, definiendo los costos de producción valorándolos en función de su porcentaje sobre la el costo de la compra de materiales y materia prima y sobre el total de la facturación, así como los costos de los servicios del apoyo técnico, comercial compras, etc., los costos financieros y, por último el beneficio a obtener antes de impuestos sobre el porcentaje de las ventas totales sin I.V.A.

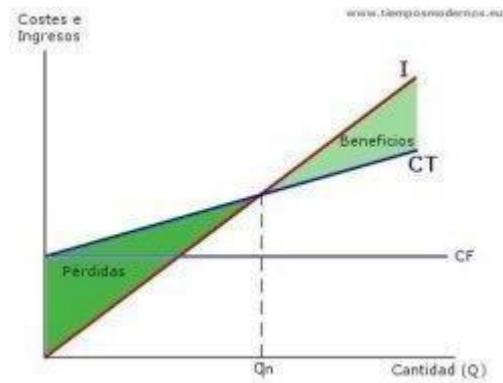
El desglose de costos permite analizar la composición de cualquier oferta, lo cual es fundamental para negociar en la necesaria gestión comercial. Adjunto una representación en excel de un desglose de costes para llegar al precio de venta.

También sirve para definir los costos fijos y variables y el correspondiente umbral de rentabilidad, sabiendo la facturación mensual mínima necesaria para generar beneficios. Entiendo que es primordial conocer a partir de que cifra de ventas se empieza a generar un beneficio y el precio mínimo de cualquier suministro que cubra los costos de fabricación, aunque no absorba ningún gasto gener al. En prácticamente todas las empresas a las que he asesorado ha sido

necesario reestructurar su escandallo de costos y definir sus tasas horarias, facilitando el cálculo de presupuestos y precios de venta.

A continuación incluyo en Excel un desglose de gastos generales y su absorción aplicada a cada una de las secciones homogéneas de la empresa, descomponiéndolos en gastos fijos y variables.

Descarga absorcion_gastos



2.4.-La aplicación del umbral de rentabilidad.-

El Punto de Equilibrio se llama en inglés "Breack Even Point "(BEP), que significa 'el punto donde se rompe la igualdad', aunque en realidad es el punto donde se produce la igualdad entre gastos e ingresos. También llamado Umbral de Rentabilidad, Punto Muerto o Crítico, es una buena herramienta para con pocas preguntas sopesar la situación de cua lquier empresa. Gracias a ello, siempre he adivinado como consultor y dirigente los riesgos de impagados que implicaba la relación comercial de que se tratara.

Las preguntas son las siguientes:

¿Cuál es el volumen de facturación sin impuestos?

¿Cuál es el volumen de compras de materia prima, materiales y componentes?

¿Cuántos empleados y operarios hay?

Del número de personal y del sector en que trabajen se podrá estimar el costo total y anual de las remuneraciones teniendo presente el costo medio en dicho sector de una persona con sus gastos sociales incluidos .Este coste del personal supone la casi totalidad de los gastos fijos que

soporta la organización de que se trate. Del costo total de las compras deduciremos del orden del 80% de los gastos variables de la organización que dependen del volumen de las ventas.

Si añadimos, por tanto, un 10% a los gastos en remuneraciones podremos estimar la totalidad de los gastos fijos.

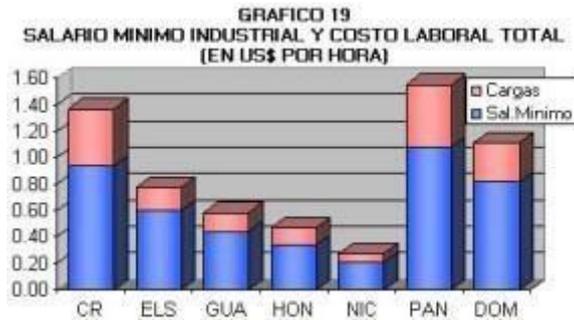
En cuanto a los gastos variables añadiríamos un 20% a los costos de las compras anuales.

A continuación se dibujara un gráfico con dos coordenadas de abscisas y ordenadas que representaran unas escalas en euros para los gastos en el eje "Y" y para las ventas anuales en el eje "X". En el punto de las ventas del eje "X" levantaremos una vertical donde señalamos el punto de los gastos fijos totales y seguidamente el de los gastos variables para trazar desde el punto de los gastos fijos una recta paralela al eje "X" hasta que corte al eje de las "Y", para unir este punto con el punto de la suma de los gastos fijos y variables.

Pues bien si trazamos una bisectriz de 45° en la intersección de los dos ejes deduciremos el beneficio anual factible de obtener con el volumen de ventas estimado, y también el punto muerto o crítico a partir del cual se empezara a ser rentable la empresa, comprobándose a partir de que volumen de ventas se empezara a generar un beneficio.

A continuación representamos con una diapositiva power point un ejemplo de su aplicación

En el blog he editado un post titulado " El umbral de rentabilidad o punto de equilibrio: definición, cálculo y aplicaciones. "



2.5.-La tasa horaria.-

Para calcular la tasa horaria de un centro de trabajo es preciso:

Determinar previamente todos los costes asociados al proceso productivo de la máquina o centro de trabajo en un periodo prefijado.

Una vez determinados éstos, se dividirá entre la suma total de horas laborables efectuadas en el centro de trabajo durante ese mismo periodo de tiempo.

El resultado obtenido es la tasa horaria de la máquina.

Los conceptos a considerar como coste asociados al proceso productivo para el cálculo de la tasa horaria son los siguientes:

Amortizaciones: Las Amortizaciones son la valoración económica de la devaluación los bienes de equipo en los que se invierte para posibilitar la realización del proceso productivo. En función del tipo de bien considerado, se considera totalmente amortizado cuando la devaluación de dicho bien es completa. La devaluación de cada una de las inversiones se contabiliza como un gasto anual más.

Costes de personal: Para los costes de personal debe distinguirse entre la mano de obra directa e indirecta. La mano de obra directa es la que interviene directamente en el proceso productivo, esto es, los operarios que manejan las máquinas. La mano de obra indirecta es la que hace posible el proceso productivo sin intervenir directamente en él.

Costes de herramientas, recambios y útiles: En lo que se refiere a costes de herramientas y útiles se estima un monto anual total

Consumos energéticos: De los consumos energéticos el más importante de todos es el consumo eléctrico de maquinaria, considerando un coste

del Kwh. A los consumos eléctricos de la maquinaria añadimos el resto de consumos energéticos agua, iluminación, gas, etc.

Subcontrataciones: En cuanto a subcontrataciones deben considerarse, por un lado, los costes asociados a la realización de trabajos exteriores, y por otro lado el resto de servicios .Por trabajos exteriores se entienden todas aquellas tareas relacionadas directamente con la producción de producto acabado que se realizan externamente a la unidad productiva porque ésta carece de los medios necesarios para efectuar dichos procesos.

Gastos comerciales y de representación: En cuanto a gastos comerciales y de representación, se engloba en ellos los gastos de publicidad, asistencia a ferias, y todo lo relacionado con la captación de nuevos clientes o obtención de nuevos contratos con clientes de la propia cartera de la empresa.

Otros: Se entiende por otros servicios a todas las actividades auxiliares a la de la producción. En el caso de una unidad productiva se tiene básicamente los servicios de seguridad y limpieza.

Seguidamente se adjunta en excel un cuadro representativo del cálculo de la tasa horaria en un taller:

Descarga tasa horaria



2.6.-El escandallo de costos.-

Las similitudes entre el modelo de costes tradicional y el modelo de costes ABC, son más que las diferencias entre ambos. El modelo de costes ABC es un paso más en la evolución del sistema de costes tradicional y uno de los objetivos de ambos modelos es calcular y establecer el coste de los productos a través del escandallo de costes. El escandallo es el documento en el que se fija la composición de los

costes de producción de un producto o servicio atendiendo a los factores que lo integran. El análisis de los elementos del coste en todos sus componentes proporciona el desglose del coste.

Los costes de producción se pueden clasificar en tres grupos:

Materias primas. Son las consumidas en el proceso productivo.

Mano de obra. Es la que interviene en la fabricación del producto.

Gastos de fabricación. Son los restantes gastos que se producen en el lugar donde se fabrica el producto o servicio:

Energía.

Amortización de máquinas y edificios.

Adjunto un documento en Excel que esquematiza el cálculo del coste de un producto en una fundición

Descarga ejemplo_ escandallo



2.7.-El control financiero y sus ratios.-

La gestión financiera está encaminada a la optimización de los beneficios de la empresa dentro de un equilibrio de tesorería.

La complejidad de los hechos económico-financieros en las empresas es la causa de la búsqueda de nuevas fórmulas que den una visión sintetizada de dichos hechos, valiéndose de ratios e incluso gráficos que realicen una diagnosis de la situación financiera de la empresa en estudio.

Podemos mencionar como aportaciones más interesantes para hacer un correcto análisis o diagnóstico financiero a las siguientes:

La forma de interpretar el fondo de maniobra: El fondo de maniobra consiste en la diferencia entre activo circulante y pasivo circulante, entendiéndose como tales aquellos valores que representan partes positivas y negativas del patrimonio cuya permanencia en la empresa es inferior a un periodo anual. La fórmula del FM es la siguiente: $FM = (\text{Disponible} + \text{Realizable a corto plazo} + \text{Stocks}) - (\text{Exigible a corto plazo})$. Cuando el activo circulante es igual al pasivo circulante, su relación es igual a la unidad, si es superior será > 1 y cuando es inferior será < 1 . Cuando el $FM = 1$, significa que financia el activo circulante con los recursos de terceros a corto plazo (créditos, acreedores, etc.) Cuando $FM > 1$, significa que financia una parte más o menos importante del activo circulante con recursos a largo plazo, muchas veces con recursos propios. Cuando $FM < 1$, significa que financia parte del inmovilizado con recursos ajenos a corto plazo.

La tasa de rentabilidad: Cualquier inversión se considerará interesante en función del tiempo que tarde en generar los recursos financieros para recuperar la cantidad invertida (amortización), además de una plusvalía lo suficientemente importante para premiar el riesgo, la menor liquidez y el interés del capital. Tendremos las fórmulas siguientes:

Tasa Beneficio sobre Venta = $\text{Beneficio} / \text{Ventas}$

Numero Rotación del Capital = $\text{Ventas} / \text{Capital}$

Tasa de Rentabilidad = $\text{Beneficio} / \text{Ventas} \times 100 \times \text{Ventas} / \text{Capital}$ El

empleo correcto del "cash-flow"

Los ratios de solvencia y de rentabilidad



2.8.- Ratios de la situación financiera.-

El balance y la cuenta de explotación son el reflejo de la situación patrimonial de la empresa en un momento determinado. Por otra parte, la técnica más utilizada para el análisis de balances sea el método de los ratios, siendo el valor cuantitativo de dos conceptos. Tendremos los siguientes ratios:

Fondo de Rotación de explotación mínimo = $\frac{\text{Activo Circulante} - \text{Deudas a corto plazo} + \text{Stock de seguridad (3 meses)}}{\text{Ventas Netas}}$

Cobertura de Stocks = $\frac{\text{Fondo de Rotación}}{\text{Almacenes}} \times 100$

Rotación de stocks = $\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Almacenes}}$

Rotación del activo = $\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Total activo}} \times 100$

Inversión = $\frac{\text{Inmovilizado anual} + \text{Amortizaciones anuales}}{\text{Ventas netas}} \times 100$

Ventas por empleado = $\frac{\text{Ventas netas}}{\text{nº total del personal}} \times 100$

Producción = $\frac{\text{Ventas netas}}{\text{nº de personal de mano de obra directa}} \times 100$

Estructura producción = $\frac{\text{Producción subcontratada (en valor venta)}}{\text{Producción total}} \times 100$

Producción total

Amortización económica = $\frac{\text{Amortizaciones}}{\text{Inmovilizado}} \times 100$

Estructura de gastos = $\frac{\text{Gastos fijos}}{\text{Gastos totales}} \times 100$

Ratios de Estructura Financiera.-

Fondo de Maniobra = $\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}} \times 100$

Financiación = $\frac{\text{Fondos propios}}{\text{Ventas netas}} \times 10$

Financiación inmovilizado = $\frac{\text{Fondos propios}}{\text{Inmovilizado}} \times 100$

Autonomía = $\frac{\text{Fondos propios}}{\text{Total Activo}} \times 100$

Autonomía a corto plazo = $\text{Deudas a corto plazo} / \text{Ventas netas} \times 100$

Solvencia = $\text{Fondos propios} / \text{Deudas a corto plazo} + \text{Deudas a medio y largo plazo} \times 100$

Endeudamiento = $\text{Deudas a largo plazo} / \text{Deudas a corto plazo} \times 100$

Liquidez = $\text{Activo Circulante} / \text{Total activo} \times 100$

Liquidez reducida = $\text{Activo circulante} - \text{Existencias} / \text{Deudas a corto plazo} \times 100$

Coste Capital Ajeno = $\text{Gastos en créditos financieros} / \text{Deudas a medio y largo plazo} \times 100$

Cobertura de cargas financieras = $\text{Beneficio líquido} / \text{Beneficio líquido} + \text{Gastos en créditos financieros} \times 100$

Rentabilidad económica = $\text{Beneficio líquido} / \text{Total Activo} \times 100$

Rentabilidad del capital = $\text{Beneficio líquido} / \text{Fondos propios} \times 100$

Rendimiento = $\text{Beneficio líquido} / \text{Ventas netas} \times 100$

Cash Flow bruto = $\text{Amortizaciones del año} + \text{Beneficio líquido anual} + \text{Cargas financieras anuales a largo plazo} \times 100$

Rentabilidad del capital ajeno = $\text{Beneficio líquido} + \text{Gastos en créditos financieros a largo plazo} / \text{Fondos propios} + \text{Deudas a medio y largo plazo} \times 100$

Apalancamiento = $\text{Rentabilidad del capital propio} / \text{Rentabilidad del capital ajeno} \times 100$

Índice de supervivencia = $\text{Amortizaciones} / \text{Cash Flow neto} \times 100$

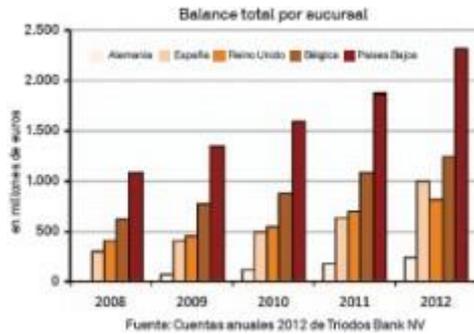
Índice de crecimiento = $\text{Reservas (beneficios no distribuidos)} / \text{Cash Flow neto} \times 100$

Índice de remuneración del capital = $\text{Dividendos (beneficios a distribuir)} / \text{Cash Flow neto} \times 100$

Rentabilidad de explotación = $\text{Cash Flow bruto} / \text{Ventas netas} \times 100$

Plazo promedio cobros = $\text{Disponible} + \text{Realizable} / \text{Ventas} \times 12$

Plazo promedio pagos = $\text{Disponible} + \text{Realizable} / \text{Compras} \times 12$



2.9.-Evolución de los balances.-

Una buena práctica de gestión financiera a seguir es la representación de los balances obtenidos durante varios años, como vemos en el gráfico power point que adjuntamos a continuación:

El mismo es interesante para cualquier presentación de la evolución de la empresa en las entidades financieras, especialmente cuando se trate de obtener créditos financieros. Con el gráfico es factible comprobar y estudiar la evolución de los balances y, por tanto, la fiabilidad de desarrollo y consolidación que ofrece la empresa.



2.10.-Sistemas de mejora continua.-.-

Se utilizan diversos conceptos para ir enfocando a la organización empresarial en la excelencia en su gestión. Básicamente, la definición de cada uno de estos conceptos son:

CALIDAD TOTAL: Una filosofía en la que se busca la excelencia en los resultados de las organizaciones. La calidad total es una filosofía empresarial nacida en Japón y que parte del concepto de “calidad de producto”, entendiendo como tal el cumplimiento de especificaciones. Esta filosofía necesitaba ser evaluada de alguna manera y por ello surgieron distintos modelos de calidad total como el de la EFQM a nivel europeo, el Malcolm Baldrige en EEUU y el “Premio Deming” en Japón

aunque los tres modelos tienen muchos elementos similares. La calidad ha ido evolucionando hacia el concepto de Calidad Total que no está enfocado en el producto sino en la calidad de toda la organización.

EFQM: (European Foundation for Quality Model) es una organización que se ha dedicado a evaluar los principios de la calidad total para que sean aplicables a las organizaciones. Para ello ha desarrollado un modelo de gestión de la Calidad Total o Excelencia. El modelo de la EFQM es un modelo compuesto de criterios y subcriterios que son evaluados en la organización para obtener sus puntos fuertes y débiles y definir planes de acción consecuentes. El modelo de la EFQM, básicamente se emplea para la evaluación de las organizaciones, bien por personal interno o externo, llegando a conocer cuál es su estado respecto al ideal de Excelencia así como las oportunidades de mejora.

ISO 9000: Es una normativa desarrollada por la ISO (International Standard Organization) para el aseguramiento de los sistemas de calidad de las organizaciones. Los sistemas de la calidad según norma ISO 9000 se desarrollan empleando la norma ISO 9000 y su familia. En esta norma, se especifican una serie de requisitos que debe cumplir una organización. Tras la adecuación de la organización a la normativa y el desarrollo de su correspondiente documentación que refleja el "modus operandi" de la organización (manuales de calidad y de procedimientos), una organización certificadora neutral analiza si realmente la organización cumple con los requisitos de la normativa. Si el sistema está correctamente desarrollado, la entidad certificadora emitirá el correspondiente certificado indicando la conformidad del sistema. La principal característica (y ventaja) de los sistemas de gestión (antes aseguramiento) de la calidad según norma ISO 9000 es que sirve para demostrar a terceros la calidad del sistema con las correspondientes ventajas comerciales que ello conlleva.

Podemos indicar las similitudes y diferencias que tienen estos conceptos. Las similitudes entre todos estos conceptos son:

Todos han sido creados para la mejora de resultados empresariales

Todos están relacionados con la calidad, aunque a distintos niveles y con distintos significados del concepto. Y, ¿cuáles son las diferencias?: La diferencia más importante es que la calidad total es una filosofía, el Modelo de Excelencia Empresarial de la EFQM es un modelo de Calidad Total y la ISO 9000 es una norma que pretende gestionar/asegurar la calidad de los sistemas. Si se quieren definir las relaciones entre los distintos conceptos, la relación entre EFQM y la Calidad Total es que el modelo de la EFQM es un modelo desarrollado para “evaluar” los principios de la calidad total. Esto es necesario ya que la Calidad Total es una filosofía y el modelo desarrollado por la EFQM ayuda a desarrollar y medir los conceptos de la Calidad Total. Como conclusión, las organizaciones deberían introducir el Modelo de Excelencia de la EFQM ya que realmente mejora los resultados empresariales y dentro de él, por su repercusión en varios criterios, el desarrollo de la norma ISO 9000 del año 2000. Seguidamente incorporo una representación power point donde se comprueba el camino y evolución de la calidad por sus diferentes conceptos y metodologías.



2.11.-La utilización del cuadro de mando y el CMI-BSC.-

Creo que se debe reconocer la burocrática aplicada en las organizaciones empresariales y el negocio para muchas empresas de consultoría que realmente implica la utilización de las metodologías o modelos en uso en las últimas décadas, a saber:

Normas ISO de aseguramiento de la calidad y medioambiente

Las filosofías EFQM (Europa) y de M.B.(USA) en busca de la excelencia en la gestión.

El Cuadro de Mando Integral C.M.I., con sus mapas estratégicos e indicadores

La cadena de valor, la mejora continua PDCA, las 5 S,... etc.

La precariedad de todas ellas depende normalmente de la mala aplicación de las mismas, sin considerar la verdadera configuración del sistema empresarial sujeto a cambios sociales, económicos, ecológicos, tecnológicos, y de su propio entorno de demandantes y oferentes, junto a los exponenciales de los sistemas de comunicación interna y externa. El fracaso en las implementaciones es debido, según mi experiencia, a tratar de realizar los cambios organizacionales y operativos o estructurales, sin haber comprobado la armonización entre los necesarios cambios del comportamiento, relativos al estilo de dirección y a la cultura empresarial (misión, visión, valores) y estratégicos (estrategias genéricas y conocimientos o competencias esenciales).

Recomiendo que se aplique una EFQM, donde los agentes se basen en la técnica de las 7S y los resultados en el CMI y sus indicadores y mapas estratégicos.

En el blog tienen varios artículos que describen la autoevaluación EFIG de creación propia, así como el sistema empresarial que propongo. También disponen de otros artículos sobre las metodologías EFQM y CMI-BSC, además de las 5S y las 9S y la aplicación de las las cadenas de valor.

Como ayuda a la comprensión de la CMI y EFQM incluyo una representación power point donde se indican las interrelaciones de sus criterios



Bajo esta denominación de organización se aglutina todo aquello concerniente a las herramientas más útiles para conseguir organizar las estructuras y equipamientos de la manera más eficaz y eficiente posible, con el fin de mejorar en continuidad la competitividad de la empresa.



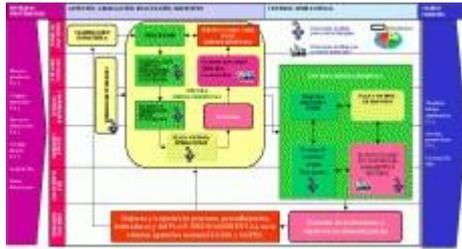
3.1.-La utilización de la cadena de valor.-

Ante todo recomiendo la lectura del post del blog titulado: “La Cadena de Valor y sus aplicaciones” para comprender su importancia como herramienta que facilita la dirección de organizaciones.

En una organización empresarial la ventaja competitiva se genera por la interrelación de muchas actividades discretas que una firma ejecuta permanentemente de manera encadenada bajo la forma de procesos.

La visión de los procesos nos permite comprender de qué forma y cuándo desarrollamos valor para el cliente. En cualquier organización industrial, comercial, de servicios o mixta existen grupos de procesos clave para la producción y de soporte o apoyo, que podemos agrupar desde el punto de vista del cliente. La representación gráfica de la llamada “cadena de valor” es muy útil para visualizar y comprender la importancia de resaltar los procesos necesarios para cualquier organización, con vistas a su análisis y mejora continua que permitan su competitividad anticipándose a los cambios del entorno.

Seguidamente incorporo una representación power point de la cadena de valor en una empresa



3.2.-La Reingeniería de procesos.-

Considero que el estudio de los procesos de una organización empresarial es imprescindible para su adecuada comprensión y gestión.

Por ello, recomiendo la lectura del post titulado “ Reingeniería de procesos empresariales y su gestión”.

Reingeniería en un concepto simple es el rediseño de un proceso en un negocio o un cambio drástico de un proceso. A pesar que este concepto resume la idea principal de la reingeniería esta frase no envuelve todo lo que implica la reingeniería. Reingeniería es comenzar de cero, es un cambio de todo o nada, además ordena la empresa alrededor de los procesos.

La reingeniería requiere que los procesos fundamentales de los negocios sean observados desde una perspectiva transfuncional y en base a la satisfacción del cliente. Para que una empresa adopte el concepto de reingeniería, tiene que ser capaz de deshacerse de las reglas y políticas convencionales que aplicaba con anterioridad y estar abierta a los cambios por medio de los cuales sus negocios puedan llegar a ser más productivos. Reingeniería también significa el abandono de viejos procedimientos y la búsqueda de trabajo que agregue valor hacia el consumidor. La reingeniería se basa en crear procesos que agreguen el mayor valor a la empresa.

La base fundamental de la reingeniería es el servicio al cliente. La esencia de la reingeniería es que la gente esté dispuesta a pensar de un modo diferente en el proceso y accedan a deshacerse de las anticuadas reglas y suposiciones básicas de los procesos en la organización.

El objeto de la reingeniería lo constituyen aquellos procesos que son a la vez estratégicos y de valor agregado. La optimización que la reingeniería pide se mide en términos de resultados del negocio, incremento de rentabilidad, participación del mercado, ingresos y rendimiento sobre la inversión. Otra característica de la reingeniería es que en general debe ser rápida porque los ejecutivos esperan resultados en tiempos muy cortos. Además los resultados deben ser radicales para que logren resultados notables y sorprendentes.

La reingeniería de procesos (BPR) defiende el rediseño radical de los procesos, frente a la simple reestructuración practicada siguiendo los métodos tradicionales. La BPR no consiste en una simple reestructuración, sino en un cambio radical en la estructura de los procesos, entendidos éstos como una secuencia de actividades que crean valor para el cliente.



3.3.-La redundancia:

Una palabra que significa tener siempre algo de más a aquello que se necesite, es decir, ser generoso en las condiciones mínimas de seguridad que se estipulen, procurando tener siempre el riñón bien cubierto para solventar cualquier evento impre visto que pueda conducir al desastre en nuestra gestión.

Esta redundancia, para muchos directivos, es enemiga acérrima de una política de reducción de gastos, lo cual, a mi juicio, es una solemne tontería, ya que no consideran las ventajas que se puede obtener con

una bien aplicada generosidad en los recursos de la organización de que se trate.

Por ejemplo, si disponemos de más maquinaria, en muchos casos es absolutamente necesario, si cada parada en la producción produce unos gastos que ayudarían a amortizar fácilmente la sobredimensión en recursos operativos, además de la cumplimentación de plazos ante los clientes y , tal vez el pago de penalizaciones por incumplimientos estipulados.

En el caso de operarios o empleados, se puede tener más de los absolutamente necesarios para reaccionar adecuadamente contra el absentismo normal en la empresa, además de prever las vacaciones del personal con las correspondiente rotaciones del mismo y , sobre todo, para poder dedicar el debido tiempo a los periodos de incorporación del nuevo personal, junto a las necesidades de dedicar tiempo a la formación en continuidad de los empleados y operarios, poniéndolos al día en los conocimientos esenciales para la visión estratégica de la organización y potenciar la polivalencia del personal en los diversos puestos de trabajo con lo que conseguiremos una empresa flexible, innovadora y eficaz.

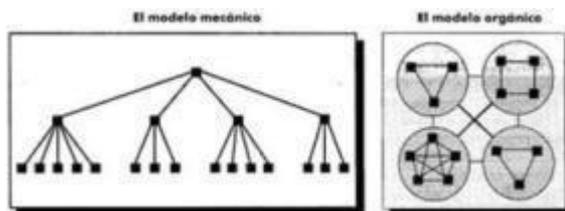


3.4.-La utilización de las tecnologías TIC.-

Las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), como concepto general viene a referirse a la utilización de múltiples medios tecnológicos o informáticos para almacenar, procesar y difundir todo tipo

de información, visual, digital o de otro tipo con diferentes finalidades, como forma de gestionar, organizar.

Por tanto podemos afirmar que el uso de instrumentos tecnológicos es una prioridad en la comunicación de hoy en día, ya que las tecnologías de la comunicación son una importante diferencia entre una civilización desarrollada y otra en vías de desarrollo. Las Tecnologías de la Información y la Comunicación han transformado nuestra manera de trabajar y gestionar recursos. Las TIC son un elemento clave para hacer que nuestro trabajo sea más productivo. Bien utilizadas, las TIC permiten a las empresas ser competitivas en el mercado, siendo un factor determinante en la productividad de las empresas, sea la empresa que sea y tenga el tamaño que tenga. Hoy en día, nadie discute la importancia de la irrupción en las organizaciones empresariales de las TIC en todas sus facetas y equipamientos, debiéndose, por tanto, vigilar y potenciar la formación del personal en estas tecnologías e invertir en los recursos TIC más adecuados a las necesidades de cada empresa. Recomiendo la lectura de la trilogía de artículos del blog que ayudan a la implantación de las TICs en las PYMES, a saber: "Las TICs: Definición y Metodología M.I.T. de Introducción en PYMES" " Metodología M.D.D. de Diagnostico Digital de las TICs en PYMES" y la " Metodología M.P.I. del Plan de Incorporación de TICs en PYMES"



3.5.-La estructura horizontal y la organización matricial.-

En todas las empresas donde he estado he podido organizar las áreas bajo mi jurisdicción partiendo de una estructura lo más horizontal posible, tratando siempre de no superar tres niveles jerárquicos y consolidando la comunicación e información formal e informal con agrupaciones matriciales que facilitarían la gestión de los procesos y la

dinámica entre los diferentes sectores de la organización. Así desarrolle especialmente las estructuras organizativas en SIADE KLEIN, BIANCHI, la M.A.I. de United Technologies y en la M.T.M. del I.N.I. Un ejemplo de esto se puede ver en el artículo de mi blog personal sobre “Reestructuración del área de materiales” realizado en la Maquinista Terrestre y Marítima.

Se Recomiendo la lectura de los artículos del blog referentes a la organización, como por ejemplo: “El Cambio Estructural, las Formas Organizativas, el Organigrama: sus tipos, ejemplos y recomendaciones para su diseño.”



almacenes.-

Recomiendo, como buena práctica a seguir al incorporarse a a un nuevo puesto dirigente, en cualquier organización que disponga de almacenes de existencias, la inmediata visita y comprobación de la situación de sus sistemas de almacenaje y mantenimiento , en cuanto a su orden, organización y limpieza, aplicando la técnica de las 5S o simplem ente el sentido común para prioritariamente solucionar los problemas que encontremos.

Ya en el DAVY ASHMORE GROUP, descubrí en el patio de piezas de fundición, la falta de una vital para su incorporación a la entrega de un tren de laminación a México. Nos salvamos del pago de penalizaciones importantes.

En SIADE, fabricante de electrónica de potencia, los reorganice desglosándolos en el A.G.D.(almacén general distribuidor), almacén de periféricos, almacén de módulos, de proyectos en curso, de productos

normalizados, de repuestos,..etc. Por último el almacén de obsoletos con un volumen excesivo, obligando al departamento de preparación del trabajo a incorporar los productos obsoletos en los proyectos a fabricar. El trabajo en la Maquinista T.M., que en parte se describe en el post de mi blog: [“Reestructuración del área de materiales”](#), fue definitivo, aunque no se aceptara una reorganización en profundidad que propuse al consejo de dirección. Cree un A.G.D. centralizando al máximo los almacenes que estaban ubicados en diferentes emplazamientos. Lo más espectacular fue el descubrir más de 600 millones de pesetas almacenados en piezas obsoletas de fundición ubicadas al aire libre en una zona , y que , por supuesto, no estaban contabilizadas, con lo que su venta vía licitación, supuso una buena inyección financiera para la empresa del Grupo INI. En N.R.I. IBERICA, un almacén del taller de servicios técnicos, me sirvió para controlar como umbral de seguridad que no se rebasara la cantidad de, entonces, 50 monederos a reparar, con lo que se lograba la devolución de los mismos en solo 2 días después de su recepción, diferenciándonos totalmente de la competencia que solía incluso superar los 20 días de plazo de entrega.



3.7.-El mantenimiento preventivo.-

La programación de inspecciones, tanto de funcionamiento como de seguridad, ajustes, reparaciones, análisis, limpieza, lubricativo, calibración,... etc. Que deben llevarse a cabo en forma periódica en base a un plan establecido y no a una demanda del operario o usuario; es conocido como Mantenimiento Preventivo. Su propósito es prever los fallos manteniendo los sistemas de infraestructura,

equipos e instalaciones productivas en completa operación a los niveles y eficiencia óptimos. La característica principal de este tipo de Mantenimiento es la de inspeccionar los equipos y detectar los fallos y posibles defectos en su fase inicial, y corregirlas en el momento oportuno, antes de que puedan originar problemas.

Con un buen Mantenimiento Preventivo, se obtiene experiencias en la determinación de causas de los fallos repetitivos, así como en definir los puntos débiles de las instalaciones, máquinas, etc.

Las ventajas del Mantenimiento Preventivo son:

Confiabilidad, de los equipos, debido a que operan en mejores condiciones de seguridad, ya que se conoce su estado, y sus condiciones de funcionamiento.

Disminución del tiempo muerto o tiempo de parada de equipos/máquinas.

Mayor duración en perfectas condiciones, de los equipos e instalaciones.

Disminución de existencias en Almacén y, por lo tanto sus costos, puesto que se disminuyen las necesidades de los repuestos de mayor y menor consumo.

Uniformidad en la carga de trabajo para el personal de Mantenimiento debido a una programación de actividades.

Menor costo de las reparaciones con disminución en el número de las averías



le los layout de plantas.-

Recomiendo que siempre se estudie la circulación de materiales y productos en las plantas y talleres de producción, así como su limpieza, organización y orden, ya que resulta una excelente herramienta para mejorar la productividad. Adjunto un ejemplo en power point del lay-out de un taller de carpintería Descarga [ejemplo_layout](#)



3.9.-La creación de puestos “suigeneris”.-

En el transcurso de mi vida profesional me he visto en la obligación de crear puestos de trabajo, e incluso departamentos, que no son normales en las estructuras tradicionales utilizadas en las organizaciones empresariales.

El más utilizado ha sido el de Coordinador, que siempre ha sido mi mano derecha para planificar y llevar a cabo proyectos y procesos de mejora continua.

También cree el de Perseguidores, que se hacían cargo del seguimiento de los pedidos a proveedores, de tal manera que inspeccionaban el progreso de los bienes contratados vigilando su calidad en la fabricación y montaje y la cumplimentación de los plazos de entrega estipulados en

el contrato de compra, además de advertir e informar de todas las vicisitudes al resto de áreas de la organización.

Otro, que me vi obligado a crear, fue el de Técnico de Almacén, para dar mayor énfasis y prestigio al trabajo del denominado Almacenero, sobre todo cuando la influencia y buen hacer de su tarea, podía ayudar a una mejor gestión de los almacenes, necesitándose de conocimientos informáticos para utilizar la gestión de existencias informáticamente.

A veces un nombre, sirve para aclarar conceptos e incluso para motivar al personal y darle prestigio y razón de ser ante sus compañeros y colaboradores.



3.10.-Las ingenierías de compra, fabricación, desarrollo e industrialización.-

La descomposición de la estructura organizacional es vital para los tiempos que corren, aprovechando las nuevas tecnologías TIC, es factible potenciar estructuras horizontales, a base de crear y establecer unidades de negocio que actúen como una colmena, y, por supuesto, formar departamentos o áreas que sirvan para desglosar tareas de manera que se centren mejor en sus obligaciones y objetivos, destacando sus responsabilidades y potenciando su colaboración con el resto de áreas de la organización.

Con este criterio fui institucionalizando en las empresas que dirigí muchos departamentos sui-génesis, como por ejemplo: ingenierías de proyectos, ingenierías de compras, ingenierías de fabricación, departamento de industrialización, departamento de preparación del trabajo(PDT), departamento de desarrollo e innovación, departamento de organización e informática, talleres de servicio técnico,. Por otro lado todos los niveles jerárquicos fueron disminuyendo, para lograr estructuras con solo tres niveles, siempre fomentando la comunicación total, por medio de grupos o equipos de trabajo que mezclaran el personal de diferentes niveles de forma horizontal y vertical , a base de organizaciones matriciales.



3.11.-La instalación de plantas piloto.-

El separar el trabajo de I+D+i de las líneas de producción siempre lo he considerado vital para reducir incidencias en la producción al tratar de fabricar prototipos junto a los productos a suministrar.

En ICOA, fábrica de asientos para el automóvil en Urbi(Basauri), instale una dosificadora y horno de moldeo solo para fabricar los asientos prototipos para su homologación por las fábricas españolas del automóvil, Reduje espectacularmente los costos de lanzamiento de nuevos productos y además , al rotar a todos los encargados de las líneas de moldeo en frío y caliente, logre incrementar sus conocimientos y entrenarles para aplicar las debidas formulaciones y dosificar las espumas de poliuretano.

En la M.A.I., fábrica de cableados para el automóvil de Valls (Tarragona) perteneciente al grupo de United Technologies de U.S.A., independice a todo un equipo para lograr el máximo de rapidez en el diseño y su

respectiva homologación de los nuevos paquetes de cableado a ser suministrados a fábricas españolas y europeas. Lo formaron primero, el grupo matricial de ingenieros , especialista de cada marca del automóvil, componente de la ingeniería de producto, para entregar sus especificaciones al departamento de prototipos que disponía de dos planificadores, un ingeniero de fabricación, un técnico del almacén independiente de productos de ultimo diseño a insertar en los cableados en cuestión, seguido de un taller de prototipos donde se montaba la mesa rotatoria con entre 15 a 25 paneles de cableado para fabricar los prototipos, trabajando dos encargadas con del orden de 40 empleadas en dos turnos. Una vez homologados los prototipos se trasladaban las líneas piloto a su ubicación en las líneas de producción y se incorporaban por lo menos 5 de las trabajadoras con más conocimientos a la fabricación de productos a suministrar. A resaltar que con lo que se cobraba por cada prototipo los gastos de esta organización eran perfectamente absorbidos aparte de conseguir reducir el tiempo de entrega de cada prototipo de más de 20 días a solo 12, para sorpresa de nuestros competidores y , sobre todo, fabricantes del automóvil europeos.



3.12.-Las señales de alarma y control.-

Se utiliza una práctica altamente eficaz. Se trata de valerse de todo tipo de señal acústica o luminosa que indique la situación de funcionamiento, calidad o peligro de falta de existencias en diversas circunstancias.

Así siempre que ha sido factible a utilizado un sistema de luces que me indicaba, en ICOA, si la línea de moldeo estaba parada, en funcionamiento normal o dando una calidad inadecuada, en cuyo caso me indicaba también si se estaba controlando y actuando para arreglar la baja calidad detectada.

También se utiliza, a veces, luces en los almacenes para indicar visualmente cuando se había llegado a un nivel mínimo de existencias indicando la necesidad de efectuar el correspondiente pedido de reposición al haber alcanzado el stock de seguridad previsto.



4.-MARKETING.-

En esta subdivisión se cita todo aquello que tenga que ver con el enfoque de marketing de la organización empresarial, desde la perspectiva de su cultura, conocimientos esenciales y estrategias básicas, hasta su planificación e implantación operativa, teniendo como objetivo primordial alcanzar la máxima satisfacción de los clientes.



4.1.-Tendencia anual móvil: TAM.-

La elaboración de previsiones de ventas es una actividad primordial dentro de la empresa, que tiene como fin último adecuar los programas de inversión, producción, almacenaje y distribución a las cifras previstas.

Estas predicciones tendrán que basarse necesariamente en algo tan cambiante como las circunstancias del mercado, por lo que no podrá lograrse una precisión total, innecesaria por otra parte, pues basta con que las previsiones sirvan de indicativo de las tendencias futuras.

La tendencia puede definirse como la línea maestra de cualquier fluctuación periódica. El método de extrapolación de la tendencia evalúa el futuro proyectando los resultados obtenidos en el pasado, y es el más usado.

Las cifras de venta pueden experimentar grandes oscilaciones a lo largo del año debido a los datos estacionales o a efectos puntuales sobre la actividad, por lo que el estudio de los resultados mensuales no puede proporcionarnos datos directos sobre las tendencias en las ventas. Para lograrlo, podemos utilizar el conocido como “gráfico z” y los datos “TAM y TMM”.

Las tendencias suelen estudiarse en base a la creación de objetivos anuales, que se divide entre 12 meses para analizar la desviación de las ventas actuales respecto a los mismos, pero como hemos comentado, estas se desarrollan de forma inestable y muchas veces no nos dejan observar claramente la verdadera tendencia inherente a las cifras que obtenemos.

El TAM y el TMM son las siglas de “total anual móvil” y “total mensual móvil”, respectivamente. Actúan absorbiendo las variaciones estacionales para mostrarnos un dato de evolución más limpio y pueden ser utilizadas para el estudio de las ventas de un comercial o del total de la organización.

El TAM se calcula sumando las ventas del mes actual más las acumuladas de los últimos 12 meses, a lo que le restamos la cifra de ventas del año anterior durante ese mismo mes.

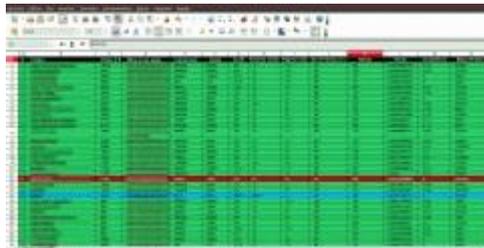
Por otro lado, el TMM se obtiene al dividir el TAM obtenido cada mes entre 12, con lo que obtenemos la media mensual de ventas en el último

año. En realidad hablamos de algo muy parecido al TAM pero con datos mensuales y que nos ayudan a afinar nuestras previsiones de ventas.

Estos cálculos se pueden plasmar de forma gráfica, pues es mucho más sencillo de interpretar. La forma de estas representaciones suele describir una Z, por lo que se les conoce como “gráficos z”. El gráfico Z muestra la tendencia anual móvil, los valores mensuales de los 12 meses y los valores acumulados. En ellos, se mezclan 3 líneas: la de las ventas mensuales, el acumulado de ventas y el TAM. Los gráficos Z están formados por tres series que al representarlas configuran la forma de la letra zeta y de aquí reciben su nombre. La primera serie representa en el tiempo un fenómeno económico (ventas, ingresos, costes, etc.); la segunda lo refleja en forma acumulativa, sumando a cada mes los anteriores del mismo año; la tercera representa el TAM (tendencia anual móvil), que consiste en la suma de los datos de los 12 meses anteriores.

Incluyo una representación excel donde se comprueba las ventas acumuladas, con sus TAM y curvas “ Z “ de tendencias

Descarga [ventas tendencias](#)



4.2.-La plantilla de datos históricos.-

La historia de la empresa es una disciplina intermedia entre la historiografía y la ciencia económica, que tiene como objeto el estudio del desarrollo histórico de la empresa. Cuando debemos afrontar un plan de viabilidad o refluotación de un negocio o simplemente hacer una reflexión estratégica que nos lleve a diseñar un plan de marketing estratégico y operacional en cualquier organización empresarial, es importante establecer una tabla que indique perfectamente los hitos relevantes que hayan sucedido desde su

constitución, colocando por una parte, los años cuando sucedieron , y en la columna contraria los hechos clasificándolos siguiendo la descomposición que indico en la representación power point que se incluye.

Es decir, que se resaltan convenientemente las circunstancias y realizaciones que se han ido realizando en el transcurso de la vida de la empresa, descomponiéndolos según pertenezcan a las siguientes áreas: Recursos: Financieros, Plantilla de Personal, Instalaciones y equipamiento, Tecnologías.

Técnica de las 7 S: Estilo de dirección, Cultura empresarial (misión, visión y valores comprometidos y esenciales), Estrategias, Competencias esenciales y conocimiento, Estructura organizativa, Gestión, motivación y formación del Personal, Sistemas y Procesos.

El Entorno: Proveedores, Clientes actuales y potenciales, Competidores, Mercados nacionales e internacionales, Política -Legal, Económica- Social, Medio-ambiente, Tecnologías emergentes.

Marketing Mix.: Productos, Precios, Canales de Distribución, Comunicación interna y externa.



4.3.-La intuición de prever el futuro con adecuada visión estratégica.-

Visión estratégica es una de esas características que son esenciales para ejercer el liderazgo, en el mundo empresarial y en la vida en general. Está directamente asociada al dominio sobre un determinado tema o disciplina; las personas no tenemos “visión estratégica” en general, sino que la tenemos aplicada a algo que conocemos con cierta profundidad (un sector, un oficio, una disciplina...).

Creo que una de las características de las personas que poseen visión estratégica es un profundo conocimiento de la realidad que les circunda y una obsesión disciplinada para trabajar sobre datos y hechos, y no tanto sobre juicios de valor. Otra de las características que, en mi opinión, han de tener las personas con visión estratégica es cierta obsesión por olfatear todo lo que pasa alrededor. Vigilar a los competidores, perseguir el comportamiento de los clientes, escuchar a los expertos, dialogar con los proveedores, conocer lo que pasa en otros entornos geográficos y estar al corriente de las tendencias legales, sociales, políticas o tecnológicas. Otra de las habilidades que creo que ha de desplegar un profesional con visión estratégica es la de otorgar prioridades a los diferentes elementos de juicio que componen la realidad compleja. Por tanto, la facultad de estar preparado para evaluar distintas alternativas y juzgarlas a la luz de criterios de priorización me parece un rasgo exigido dentro de la visión estratégica e intuición de prevenir el futuro. Somos capaces de recibir y procesar señales casi imperceptibles para aplicarlas a nuestras decisiones futuras. Conocer el pasado es la única forma de entender el presente y de intuir el futuro.

El tiempo siempre es inmanente a todas las cosas que existen, lo cual significa que todo está cambiando a nuestro alrededor. Pero comprender el tiempo significa comprender el futuro, intuir que potencialmente es el antes de cualquier principio y acción y por lo tanto, nuestra capacidad real de hacerlo nuestro por la potencia de la intuición, de la duración, de saber que está en nuestras manos cumplir la esencia de las cosas futuras que se hacen pasado en nuestro presente. Por eso pienso que la conclusión es que se debe de considerar el futuro no como algo predeterminado o inexistente en sí mismo sino como parte de nuestro tiempo, pero como un principio que nos mueve hacia allí antes de pensar en el pasado como lo primero.



4.4.-La aplicación del benchmarking.-

Curiosamente ,antes de que se empezaran a emplear esta palabra de “ benchmarking” , para indicar la técnica de comparar los ratios económico-financieros y de gestión de una organización con la propia y deducir el grado de competitividad alcanzado , ya la emplee con enorme éxito a mediados de los 70 en SIADE, ya que gracias a E. Kaibel conseguimos un informe de SERCOBE en que se hacía un análisis exhaustivo del sector de la electrónica europea, con lo que pude analizar la situación de nuestra empresa, comprobando que seríamos altamente competitivos incluso en Europa, lo que demostró porque obteníamos pedidos incluso contra grandes firmas como ASEA, A.E.G ,... etc. Posteriormente en BIANCHI, nada más incorporarme, fui nombrado coordinador del Comité de Dirección para la redacción del plan de viabilidad a presentar al Ministerio de Industria para obtener el crédito correspondiente, ya que demostré en el Consejo de Dirección que el ratio de facturación / persona utilizado en el plan de Reconversión de CHECK no era correcto, contra el que yo proponía más bajo , basándome en el estudio de SERCOBE anteriormente mencionado y con las actualizaciones precisas por la diferencia en fechas.

Se utiliza los conocimientos al aplicar la metodología de la SPRI con el plan HOBELI de diagnosis del perfil competitivo en las PYMES que logre como clientes,

Se recomienda la lectura del post titulado “Benchmarking:definiciones, aplicaciones, tipos y fases del proceso”



4.5.-La búsqueda continúa de nuevas oportunidades.-

Tanto para un emprendedor que pretenda iniciar un proyecto empresarial como para una empresa que ya está funcionando, la posibilidad de encontrar nuevas oportunidades de negocio suele ser el detonante para ponerse manos a la obra en su desarrollo. Esas nuevas oportunidades pueden surgir en cualquier lugar o cualquier momento pero también se pueden buscar. La utilización de técnicas de creatividad aplicadas por grupos de trabajo suele ser una buena práctica para hallar nuevas oportunidades que den mayor competitividad a la organización empresarial.

En el caso de las empresas que ya poseen una implantación en un mercado, éstas pueden poner en práctica ciertas estrategias encaminadas a la búsqueda de esas nuevas oportunidades. Básicamente podemos citar cuatro estrategias diferentes para enfocar esa búsqueda.

La primera estrategia sería el desarrollo de productos, se pretende conseguir más mercado o acceder a mercados a los que antes no se llegaba mediante el perfeccionamiento de productos anteriores, productos mejorados, o a través de la venta de productos que cambien el sentido y la concepción de las prestaciones a los consumidores, lo que nos llevaría a productos innovadores.

Otra estrategia es el desarrollo de mercados, básicamente llevando el negocio hacia áreas geográficas, tipos de consumidores o segmentos de mercado que hasta ahora no se habían trabajado.

La tercera consiste en la penetración en el mercado, esta es una estrategia de expansión del negocio que se basa en intentar aumentar el grado de penetración o la participación en nuestro mercado objetivo

mediante una dedicación adicional de nuestros recursos, aumentando el grado de compromiso de la empresa en el mismo tipo de negocio al que se venía dedicando.

Por último podemos encontrar nuevas oportunidades de negocio a través de la diversificación, es decir dirigirse hacia modelos de negocio, mercados, o actividades diferentes a los habituales. Esta estrategia suele ser la más conveniente en épocas de crisis y cambios turbulentos.



4.6.-La innovación con nuevos productos.-

La experiencia innovando con nuevos productos ha sido bastante completa como a continuación tratare de explicar:

En SIADE se dispone de un inventor nato: Erik Klein. Gracias a el se fue desarrollando y fabricando numerosos equipos y dispositivos periféricos, para ser utilizados en los armarios de control de coladas continuas, trenes de laminación, hornos rotatorios y otros bienes de equipo

Se diseñó un marca-pasos (1976) y diversos accesorios para la protección de seguridad en viviendas y vehículos.

Basándose en la competitividad de los dispositivos creados como los Captadores de Infrarrojos y Reguladores de Bucle, pude presentar un plan de viabilidad para solventar la crisis de finales de los 70 .

En ICOA se desarrolló el moldeo en frio que sirvió para que la fábrica de Villareal saliera de la crisis en la fabricación de colchones, introduciéndose con asientos para la industria del automóvil, tal como hacíamos con el moldeo en caliente en la fábrica de Urbi que dirigía. Asimismo, el reto de empezar a fabricar asientos con moldes de aluminio en vez de hierro, hizo que alcanzáramos la de mayor cuota de suministro

para la Ford, logrando montar la nueva línea rotatoria de moldeo en solo 5 meses.

También se nos concedía la fabricación en el País Vasco de un producto de electro-medicina que dosificaba con electrónica la frecuencia del cuentagotas de suero en los hospitales, a través de la firma ICUATRO del INI, a cuya constitución había colaborado diseñando su plan de viabilidad en 1978.

Por último, con BMB ELECTRONICA INDUSTRIAL de Italia se trató de fabricar convertidores estáticos para accionar maquinas -herramientas, y, así otras oportunidades que, desgraciadamente fueron anuladas dramáticamente por la Administración del Estado al prohibirnos salir de la fabricación de condensadores ,para lo que habían aprobado una ayuda financiera como plan de viabilidad.



4.7.-La definición de estrategias básicas por medio del análisis DAFO.-

La utilización del análisis DAFO o FODA es una buena práctica para poder deducir las estrategias básicas o factores clave para lograr incrementar la competitividad de una organización empresarial. Para ello, es conveniente cruzar los resultados de los estudios del entorno con sus amenazas y oportunidades, con las fortalezas y debilidades propias de la organización. Así obtendremos cuatro tipos de estrategias:

Defensivas. – Del cruce de las amenazas con las debilidades

Adaptativas.-Del cruce de las oportunidades con las debilidades

Reactivas.- Del cruce de las amenazas con las fortalezas

Ofensivas.- Del cruce de las oportunidades con las fortalezas

Seguidamente se efectuara una ponderación de las estrategias seleccionadas entresacando las que se consideren más idóneas para actuar como factores clave de éxito para mejorar la competitividad y rentabilidad de la empresa. Leer el post: “La Gestión del Conocimiento en consultorías”, donde se representa un esquema de lo explicado en el caso del DAFO aplicado al realizar una reflexión estratégica en una empresa de consultoría, a saber: DAFO consultorías



4.8.-La implantación de talleres móviles.-

Cuando en la empresa que se dirija se necesite un servicio técnico de reparaciones al suministrar productos que lo requieran, es muy importante que el mismo se realiza por medio de talleres móviles, es decir, el disponer de furgonetas preparadas como talleres con su banco de trabajo y pruebas y estanterías o armarios para la ubicación de herramientas, accesorios y productos de recambio.

Estas estaciones móviles de servicio técnico a los clientes, serán conducidas por operarios debidamente especializados en la reparación de los productos que comercializa la empresa.

Como función estratégica que ayuda con fuerza a incrementar la satisfacción de los clientes, es importante que los operarios que se hacen cargo de la furgoneta también sean capaces de efectuar un mantenimiento preventivo y enseñar a los técnicos de mantenimiento del cliente a realizarlo correctamente. Asimismo se harán cargo de explicar

el funcionamiento de los productos existentes y de sus mejoras además de promocionar los nuevos lanzamientos de productos.

Por tanto, los conductores de los talleres móviles deberán tener conocimientos comerciales de venta de productos junto a su saber sobre el mantenimiento y reparación de sus productos técnicos. La figura del técnico de mantenimiento y reparaciones se debe enriquecer con actitud y aptitud para ser un vendedor más de la imagen y productos de su empresa.

Es importante el disponer de unas rutas de servicio debidamente estudiadas para lograr el máximo de contactos o visitas a los clientes en el mínimo tiempo de transporte para efectuar la distribución o el servicio técnico o comercial requerido. De esta manera cuando se realice un servicio urgente de averías o de entrega de productos, fuera de la programación de visitas prevista para el servicio de mantenimiento, se aprovechara para visitar al resto de clientes de la ruta en cuestión, preguntando si tienen algo que reparar o aprender.



4

ión 4444.-

La síntesis siempre reporta concreción y enfoque hacia unos valores o conceptos que sirvan de optimización para cualquier circunstancia en la dirección de organizaciones. Es así, que durante mi trabajo como dirigente fue una gran ayuda la utilización de lo que he nominado evaluación 4444.

La misma consiste en dar valoraciones de 1 a 4 a cuatro criterios elegidos para poder definir a la premisa considerada de forma cuantitativa, que permita clasificar por orden cualitativo según el total de

valoración alcanzado, además de ser posible obtener un retrato del objeto de la valoración de manera individualizada.

La he utilizado, por ejemplo, en evaluaciones del personal, teniendo en cuenta los valores que considero más generalistas e importantes para involucrarlos a los miembros de una organización, a saber: responsabilidad, organización, comunicación y actividad o capacidad de trabajo, es decir el personal ROCA. El hombre o mujer ROCA ha sido una buena idea para enfocar al personal en los valores que más serán valorados como actitud, al margen de la valoración de sus aptitudes siguiendo el mismo procedimiento.

Por otra parte y dentro del campo del marketing relacional, he utilizado el sistema 4444 en establecer clasificaciones estratégicas de clientes, fijando cuatro criterios preferenciales para su evaluación. Incluso los clientes los he dividido en clientes satisfechos, actuales y potenciales para establecer unas estrategias de uso de los recursos para realizar unas relaciones y servicios adecuados a la prioridad alcanzada en la evaluación.

Lo mismo he realizado dentro del marketing de compras para evaluar a los proveedores de acuerdo a cuatro criterios elegidos para poderlos clasificar y, por tanto, aportar su valoración a las decisiones sobre su continuidad o fidelización.

Como veis es un sistema que con cuatro números puedes usar en muchas ocasiones con la ventaja de poder visualizar las características del objeto de que se trate, además de incluso permitir un dibujo esquemático de un rombo que lo represente. Dicho número se puede , a su vez , utilizarse en el banco de datos informático para que cada objeto de análisis sea señalado con su número , y así, poder tomar decisiones al respecto; por ejemplo, se puede prohibir el suministro de productos y/o servicios si el número perteneciente al criterio de impagados sea de un valor 1. Asimismo el dibujo de un rombo , más o menos cuadrado, nos

permite durante cualquier reunión o conversación , dar un mensaje, a nuestros colaboradores , sin que la parte contraria advierta nada al respecto.

Se recomienda la lectura de los siguientes artículos: “Metodología 4444 en la evaluación del desempeño (personal R.O.C.A.) ” “ C.E.C. : Clasificación 4444 estratégica de clientes” y “ Marketing de Compras, análisis y evaluación 4444 de los proveedores y acopios”

Asimismo incluyo varias representaciones power point del sistema de evaluación 4444 aplicado como clasificación de la cartera de clientes actuales, de proveedores, de productos y como evaluación de la actitud en el desempeño del trabajo:

Descarga [4444-clientes](#)

Descarga [4444 proveedores](#)

Descarga [4444 personal](#)

Descarga [4444 productos](#)



4.10.-La satisfacción de los clientes.-

Hoy en día, el objetivo estratégico prioritario debe ser la fidelización del cliente, por lo que las empresas deberán trabajar los dos pilares básicos de la estrategia de fidelización; el marketing relacional manteniendo una buena estrategia de relación con la clientela y la gestión del valor percibido con el compromiso de proporcionar al cliente un valor percibido superior al de los competidores.

Esta percepción de las relaciones entre instituciones empresariales y clientes, ha originado diversas estrategias y asimismo, generado los

conceptos de la propuesta de valor al cliente, el de la satisfacción del cliente, junto a sus métodos de medición y el de la fidelización y consecuente lealtad del mismo hacia la empresa suministradora del producto o servicio.

Es absolutamente necesario orientar la empresa hacia el cliente, de forma que una vez haber entendido sus necesidades hay que hacerlas llegar hasta el último rincón de la empresa liderando una cultura empresarial de orientación hacia el cliente.

La satisfacción del cliente tiene un punto central básico, y este está en la actitud de las personas de la organización y su compromiso con la visión que la empresa quiere dar a este concepto de cliente para cautivarlo. Por tanto, es muy importante la formación del personal y su adiestramiento para el logro de la satisfacción de los clientes y su fidelización. Si se explica al personal el papel que juega en el proceso de satisfacción y conoce como y de qué modo se va a supervisar, a recompensar, a reconocerla y ascenderla, se lograra que todos actúen en la misma dirección.

Lo que no se puede medir es difícil que mejore, por lo que es necesario establecer en las empresas un sistema de medida de la satisfacción del cliente como centro básico de la actividad empresarial.

Los sistemas tradicionales de controlar las quejas y sugerencias de los clientes, no son lo suficientemente eficaces , ya que, se estima que de cada cuatro compras, los clientes se encuentran insatisfechos en una ocasión, pero solo un 5% lo manifiesta a la empresa, con lo que la mayoría se pasara a la competencia en lugar de quejarse. Esto hace que las empresas no deban utilizar el nivel de quejas y reclamaciones como una única herramienta de valoración del grado de satisfacción de su cartera de clientes. Tanto es así, que también se utilizan otros sistemas de información entrando en contacto directo con los clientes o por medio del envío de cuestionarios o telemarketing telefónico, solicitando datos sobre el nivel de satisfacción de los productos o servicios suministrados, y su punto de vista sobre la

competencia, su intención de recompra y de recomendación a otros clientes potenciales.

El sistema de medición indicara la importancia de cada una de las dimensiones de calidad en la consecución de la satisfacción global del cliente, así como el grado de cumplimiento actual por parte de la empresa de las exigencias del mercado.

Lo realmente importante es captar de alguna manera la voz real del cliente para poder actuar en consecuencia y seguir mejorando la competitividad de la empresa.

Las empresas deben ser capaces de ganar cuota de mercado y asegurar la cuota lograda a lo largo del tiempo, es decir, captar nuevos clientes y fidelizar a los existentes, con lo que será necesario el tener al cliente satisfecho para obtener su lealtad.

Es lógico que aquellos clientes que estén muy satisfechos con lo adquirido a la empresa, no estarán dispuestos a cambiar de proveedor, ya que una satisfacción alta siempre crea un vínculo emocional con la marca o empresa suministradora, lográndose, por tanto, una alta fidelización y lealtad del cliente.

Fidelizar un cliente cuesta mucho menos que conseguir uno nuevo, siendo siete veces más caro conseguir un cliente nuevo que mantener uno fiel.

Los niveles altos de satisfacción del cliente conducen a una lealtad incrementada, siendo ello el mayor impulso a la rentabilidad y competitividad de la organización. La lealtad se mide por la intención de volver a comprar del cliente. El impacto de la lealtad con sus niveles de retención clientes sobre la rentabilidad, y por lo tanto sobre el valor del cliente es inmenso.

satisfacción cliente

Asimismo, se recomienda la lectura: “El Cliente: su valor, satisfacción, fidelización, retención y lealtad”



4.11.-La alegoría de “cásese con los clientes”.-

Como ya se expresó “Cásese con los clientes” , se recomienda la utilización de una alegoría con el matrimonio para expresar la relación entre empresa y cliente y ayudar al personal a comprender la necesidad de satisfacer al cliente como fuente de existencia de la empresa y su desarrollo.

Para ello se puede establecer una campaña de imagen como una garantía de calidad y servicio en torno a dos frases:

“SERVICIO + CALIDAD = FUTURO

“DE EL SI A... ..”

La primera sirve para comprometer a nuestra empresa y su equipo humano en potenciar el servicio, entendiendo que, incluso, la misma forma parte del concepto de calidad y, por supuesto, ambos abalan el crecimiento y rentabilidad que permitan un futuro esperanzador para la empresa.

La segunda establece una acción positiva en nuestras relaciones con los clientes, afirmando nuestra existencia en el mercado, para la búsqueda de clientes que quieran unirse a nosotros en el logro de un crecimiento rentable y ordenado entre nuestras organizaciones.

Realmente, esta segunda fase, se debe presentar con una alegoría del matrimonio, figurando dos manos en el acto de intercambiarse los anillos conyugales, de manera que del mensaje de lo que la empresa entiende como apertura de relaciones comerciales con los clientes, dando a

entender que queremos unas relaciones sinceras y fructíferas que nos permitan crecer al igual que lo hace un matrimonio con su familia.

Evidentemente, las relaciones con los clientes siempre las entenderemos como las que en la vida real tienen lugar en el entorno del matrimonio, considerando como muy importante la época del noviazgo, primer año de matrimonio y desarrollo conjunto de la familia.

Durante el noviazgo, introducimos nuestros productos trabajando conjuntamente en el desarrollo de prototipos del futuro cliente acoplando nuestros propios monederos y colaborando entre nuestros respectivos técnicos para superar las pruebas de laboratorio y campo pertinentes.

El primer año de matrimonio es cuando se realiza el lanzamiento del producto con las fabricaciones de pre-series, hasta lograr un suministro consolidado.

Posteriormente, el matrimonio implicará seguir los mismos procesos de creación, desarrollo y lanzamiento para nuevas familias de productos que permitan crecer ordenadamente.

Los primeros contactos de noviazgo o pre-matrimoniales son los más importantes, en cuanto a conocer las peculiaridades del cliente, en su aspecto humano y técnico, y en un importante porcentaje inciden en las relaciones posteriores.

Toda, esta política de fomentar el servicio y la idea de matrimonio con los clientes, servirá indudablemente para el crecimiento de nuestras ventas y alcanzar el objetivo de rentabilidad estipulado.

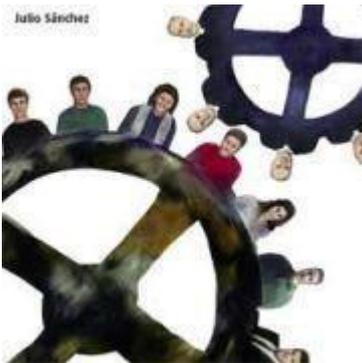
En resumen, espero que estas ideas “ matrimoniales “ sirvan para mostrar como una estrategia de marketing puede ser humanizada incluso en su forma de presentación a los clientes, y, por supuesto, a

todo nuestro equipo, para que capten el mensaje de servicio y actitud que requiere un buen matrimonio con cada cliente.



5.-GESTIÓN DEL PERSONAL.-

Por último, se considera la fase más importante para una buena dirección empresarial, es decir: la gestión de las personas que conformen la empresa, en cuanto, a la necesidad de liderazgo en el mando y lograr la motivación y satisfacción de personal.



5.1.-Lo vital para la empresa son las personas.-

Talento es poner en valor lo que uno sabe, quiere y puede hacer, se trata de la simbiosis entre la actitud y la aptitud. Es el conjunto de capacidades de una persona potenciadas en un contexto adecuado.

Es decir, que cuando hablamos de talento hablamos de un recurso vital para la empresa para el que la crisis económica debe suponer una oportunidad, por lo que las empresas tienen que establecer las pautas adecuadas con el objetivo de que se desarrolle y sea fuente incalculable de valor para la organización.

La empresa debe establecer el contexto adecuado para que el talento crezca y genere riqueza ya que está demostrado que si el ambiente es el

adecuado las personas trabajan más y mejor, aumentando su compromiso y su capacidad para aportar más allá de sus tareas ordinarias.

Las empresas más competitivas reconocen que las compañías son grupos de personas con un objetivo común y que las personas son el factor clave para triunfar.

Es evidente que una organización empresarial puede solventar cualquier problema e incluso crisis económica o de mercados, si dispone de un buen equipo profesional, capaz de encontrar soluciones competitivas, dentro o fuera de su mercado actual, buscando otros productos o servicios que satisfagan las necesidades de los clientes. En resumidas cuentas, es absolutamente necesario que el equipo dirigente de cada empresa ejerza un liderazgo integrador que movilice y motive al personal, utilizando consensuada mente el conocimiento y competencias que estratégicamente lleven a la consecución de una competitividad rentable y con futuro, realizando los procesos de cambio que las circunstancias necesiten



5.2.-El liderazgo integrador.-

El jefe integrador tiende a reunir las características del jefe representativo, líder y conductor con gran sentido de equipo, armonizando los intereses de grupo, impulsando actividades y moderando las apetencias particulares. Para un líder es fundamental convencer y no vencer, transmitir la ilusión y cortar el conformismo. El liderazgo se puede entender como la función de creación de imagen y cultura corporativa en una organización, mediante la dirección

estratégica de la actividad, la renovación constante y en continuidad, adaptándose a las nuevas circunstancias, y la representación y promoción del negocio en su conjunto.

Se recomienda la lectura de los artículos del blog dentro de la característica del Liderazgo y Cultura, como “El líder integrador y su relación con los subordinados”

En síntesis las características de un jefe motivador e integrador se pueden describir de la siguiente manera:

1. En general:

Gran importancia al personal y a sus resultados que serán evaluados. Se trabajara en equipo al servicio de la organización.

Intentar que el trabajo satisfaga las necesidades del trabajador

Asegurara el control, dirección y la planificación

Confíara en la responsabilidad de los subordinados con delegaciones Deberá asegurarse de que tomen buenas decisiones sus subordinados Creará una mentalidad de grupo dirigida hacia la excelencia

2. Dirección y control:

Señala la visión de la empresa y consigue la colaboración de todos

Informará para obtener el autocontrol y la autodirección

Valorara el trabajo en equipo además del individual

3. Disciplina:

A las faltas de disciplina reaccionara como educador

Supondrá que los errores son por mal entendimiento del problema Lo

importante en un error es encontrar las causas para no repetir

Interesara más encontrar la verdad que obtener la razón.

4. Objetivos:

Conseguir alinear los objetivos del personal con los de la empresa

El personal debe conocer y asumir en consenso los objetivos fijados

Los objetivos serán claros, concisos y reales, es decir asequibles

5. Relaciones con los subordinados:

Actúa de consejero dispuesto a ayudar a resolver problemas

Abrirá perspectivas favoreciendo las mejoras y el progreso individual

Generará confianza y respeto mutuo estableciendo relaciones adultas

6. Comunicación:

La comunicación deberá ser total sin secretos y potenciada

Se informara debidamente, fomentándose la retroalimentación

Se crearan grupos de mejora y progreso para trabajar en equipo Se aplicara una política de puertas abiertas

7. Actitud en los conflictos:

No se evitaran los conflictos sino que se trataran de resolverlos Se clarificaran los problemas buscando soluciones óptimas

La sinceridad será primordial para la toma de decisiones correctas

8. Creatividad:

Se valorara la iniciativa y fomento de la creatividad Se potenciara un proceso de cambio en continuidad

Se favorecerán todas las experiencias y mejoras propuestas

9. Crecimiento del equipo:

Seleccionar al personal y su desarrollo con un plan de carrera

Potenciar la rotación y polivalencia del personal

Establecer un adecuado plan de incorporación

Evaluar al personal según logren objetivos

Implantar unos planes de formación en continuidad

10. Comportamiento personal:

Demonstrar siempre una gran coherencia en el estilo de mando

Transmitir respeto y confianza en los demás

Aplicar una suficiente empatía poniéndose en el lugar del oponente

Saber escuchar y sopesar las opiniones de los demás

11. Origen:

Desde la experiencia en la infancia se vislumbra un líder integrador El respeto hacia uno mismo es fundamental

Se debe tener muy presente la capacidad de conocerse

Ser capaz de teatralizar el rol adecuado a la circunstancia

Hay una frase que es sumamente importante: NO REPETIR ERRORES. Es decir, que si queremos delegar responsabilidades y mejorar, debemos arriesgar y si nos equivocamos aprender y exigir que no vuelva a suceder la causa del error.

La difusión con póster, letreros, mensajes, presentaciones,... etc. y la perseverancia en los lemas y frases es fundamental para lograr una comprensión de sus objetivos y la correspondiente motivación extra en el personal.

Luego siempre los dirigentes deben ser coherentes y consecuentes con lo expresado.

5.5.-Las reglas del juego.-

Desde mi incorporación a ICOA, S.A., al comenzar mi trabajo como nuevo director en ciernes, siempre me he presentado como mínimo a los niveles de mando más cercanos e incluso a todas las plantillas- dependiendo del tamaño de la organización de que se trataba -, utilizando lo que he llamado “las reglas del juego”, incluso con presentaciones gráficas, para indicar y exponer claramente mi estilo de mando y carácter, sintetizando las bases de comportamiento y disciplina. En el artículo “Los estilos de liderazgo y las reglas del juego” de mi blog personal se explica y adjunta una diapositiva power point sobre esta cuestión, y que creo puede ser de interés su lectura.

reglas juego

La práctica de esta idea consigue desde el primer día establecer una serie de compromisos y formas de actuación, que si se es coherente con lo que se expone, conducen a una consolidación del liderazgo y a conseguir lealtades y seguidores de los objetivos que prefijemos en dicha presentación y en el futuro.



5.6.-La dirección itinerante.-

Siempre se ha procurado organizar la propia agenda de trabajo reservar lo primeros momentos de la jornada laboral para recorrer física y personalmente los despachos, oficinas, talleres, almacenes, laboratorios y/o plantas de fabricación y montaje.

Al realizar dichas visitas establecía contacto con los directivos, empleados y operarios sin orden preconcebido y tratando de ir conectando con todos en el transcurso de todas las visitas a efectuar. El dialogo era humano y sin protocolos, de tú a tú, interesándome por sus circunstancias personales y laborales, así como por sus ambiciones y aficiones.

Por supuesto, siempre abierto a hablar sobre cualquier problema en su puesto de trabajo, procurando contrastar sus opiniones con las de otros para deducir el fondo del problema, tratando de buscar soluciones consensuadas al respecto.

En dichas visitas, era muy interesante ver la capacidad de orden, organización y limpieza de cada despacho, mesa o puesto de trabajo , así como era su relación con los demás ya que solicitaba que no dejaran de atender a sus obligaciones aunque estuvieran conmigo. No se puede uno imaginar la cantidad de información informal que se puede captar, amén de establecer vínculos más humanos con el personal subordinado. Por tanto recomiendo encarecidamente que se obliguen diariamente a realizar esta rutina de gestión itinerante antes de llegar a su despacho y empezar con la agenda del día.



5.7.-La política de puertas abiertas.-

Se recomienda encarecidamente seguir esta política de puertas abiertas, pues fomenta la comunicación y confianza con el personal. Se trata de no poner cortapisas a que tus subordinados puedan abordarte en cualquier momento, actuando como un verdadero líder integrador.

Para ello, se debe realizar lo que ya explique cómo dirección itinerante, además de evitar drásticamente las paredes y despachos cerrados, a salvo de las salas de visitas y reuniones. Es prudente, establecer un periodo en la agenda diaria del director, durante el cual, todos sepan que no se puede vulnerar. El resto de la jornada debe ser de puertas abiertas, exigiendo únicamente que el asunto o problema del que se quiera hablar, debe, por parte del empleado, incorporar alguna solución al respecto, para ser analizada y ayuden a la dirección a tomar decisiones adecuadas.



5.8.-Las reuniones 6-3-5.-

A partir del seminario de Andrés Fernández Romero sobre “ solución estructurada de problemas “,que nos dio a los directivos de La Maquinista Terrestre y Marítima en 1985, he ido aplicando en numerosas ocasiones algunas de sus técnicas de resolución de problemas, aunque en especial debo resaltar por su eficacia constatada la del método o grupo 6-3-5.

Dicho método consiste en realizar reuniones de creatividad y/ o resolución de problemas siguiendo la técnica del 6 -3-5, es decir: formar un grupo restringido a seis (6) personas que estén capacitadas para analizar el asunto de que se trate. Lo primero que debe hacerse es explicar claramente el propósito de la reunión al grupo, para seguidamente darles a cada uno un papel donde deberán escribir tres

(3) ideas que consideren de interés para solventar el problema de que se trate o sean innovadoras si se busca creatividad.

A los cinco (5) minutos cada participante pasara su papel ,ya cumplimentado con tres ideas, al participante que este a su derecha. Entonces se volverá a disponer de cinco minutos para sobre lo ya escrito por otros escribir otras ideas al respecto.

Este proceso se realizara hasta cerrar el circuito entre los seis participantes, es decir, a los 30 minutos del comienzo de la rotación de papeles.

Entonces el moderador de la reunión del grupo recogerá los papeles para realizar posteriormente una adecuada evaluación, agrupando las ideas similares y ponderándolas según su valía. Por experiencia, me consta que se pueden recoger del orden de 100 ideas, siendo muchas veces interesante que el propio moderador participe en el ejercicio, ya que puede reconducir o ayudar tangencialmente a la búsqueda de ideas de interés.



5.9.-La formación del esqueleto y núcleo cognoscitivo de la estructura.-

Es absolutamente vital, el tener siempre muy presente la existencia de personas dentro de cualquier organización, que destacan no solo, por un correcto desempeño de sus tareas, sino por tener y desarrollar unos valores de actitud que cumplen con creces los que la cultura de la empresa considera como más relevantes y necesarios. Hay que fijarse, que aparte del normalmente utilizado Comité de Dirección u otro nombre, que ejercen liderazgo y sustentan la imagen y

cultura empresarial de la corporación, siempre existen otras personas, que usualmente, actúan individualmente, y que, asombrosamente, ante el entorno interior y exterior, dan la imagen adecuada a la empresa, consiguiendo satisfacer las necesidades demandantes y oferentes de la organización.

También en este caso, se cumple la ley de Pareto del 80% y 20%, ya que normalmente, en cualquier organización solo un 20% de las personas sustentan la imagen empresarial y su cultura ante terceros (lo cual es fundamental porque las empresas son personas). Este 20% del personal son lo que he bautizado como el “Esqueleto de la empresa”, formado por el equipo de dirección junto a personas que son el núcleo cognoscitivo de la organización, donde se centra especialmente la llamada comunicación informal. Pues bien, este conglomerado de empleados es una especie de “masa crítica”, formando parte de la misma en numerosas ocasiones los que desempeñan los puestos de secretarías de dirección, recepcionistas, chóferes de empresa, vendedores y técnicos de mantenimiento por supuesto. Es por tanto, muy importante cuidar con esmero la existencia de este tipo de personal, manteniéndolos satisfechos y cuidando con generosidad su situación laboral y remuneración competitiva, para mantener su lealtad y fidelidad a la institución.



5.10.-El análisis de la utilización del tiempo.-

La administración del tiempo, es uno de los recursos más apreciados. Sin embargo, se trata de un bien que no se puede ahorrar, sino que pasa, no retrocede y es imposible de recuperar. Si se malgasta, se derrocha algo muy valioso.

Se recomienda la lectura sobre “El tiempo de los dirigentes: su gestión y administración”

Particularmente, siempre ha sido vital el control de la distribución del tiempo, buscando ser más eficaz y eficiente en mi trabajo. Para ello, utilizo los siguientes pasos:

1. Realizar, con ayuda de la secretaria u otro colaborador, un análisis de la distribución de mi tiempo durante una semana completa. Este análisis se debe hacer, por lo menos una vez al año, siendo primordial ejecutarlo a los tres meses de la incorporación a un nuevo puesto de trabajo.
2. Disponer de una planificación a medio y largo plazo, fijando en nuestro horario las fases más rutinarias e imprescindibles, como: dirección itinerante, firmas, descanso, reuniones, entrevistas evaluación, y tiempo para pensar.
3. Disponer siempre de una lista de las actividades de una semana completa.
4. Disponer siempre, realizada a última hora del día anterior, la lista de los trabajos a realizar en el día, desglosados en rutinarios, urgentes, necesarios y posibles.
5. Utilizar los últimos minutos de trabajo, en planear el día siguiente.
6. Procurar, dentro de lo posible, respetar las actividades y compromisos establecidos.
7. Ejecutar lo primero aquellos trabajos que sean más incómodos, dejando para el final los más gustosos, siempre que sea posible.
8. Blindar un tiempo a poder ser de una hora para centrarse en pensar sin ser molestado.
9. Ignorar aquellos problemas que tienden a resolverse por sí mismos.
10. Las actividades de rutina de bajo valor para el logro de los objetivos generales son delegadas o eliminadas hasta donde sea posible.
11. Las actividades similares se agrupan para eliminar la repetición de acciones y reducir las interrupciones.
12. Ocuparse del seguimiento diario a la lista de pendientes importantes.



5.11.-La homologación del personal.-

En la M.A.I., antes mencionada, introdujeron en las fábricas suecas de VOLVO y posteriormente en las de SAAB, gracias a la demostración, que les hice a una delegación de sus ejecutivos, del sistema de calidad que estábamos aplicando en la división de cableados. Tanto es así, que antes de visitar nuestras instalaciones me dieron el visto bueno para empezar a comprarnos 30.000 cableados de inmediato. Lo definitivo para ellos, fue cuando les dije que homologábamos a nuestro personal, indicándoles que se trataba de entregar a nuestros clientes el expediente de aquellas trabajadoras que habían colaborado en la fabricación de sus prototipos ya homologados y que eran capaces de desempeñar con eficacia el montaje de los cables y sus accesorios en todos los puestos de la mesa rotatoria de montaje de los cableados VOLVO que se tratara. De esta manera, para sustituir cualquiera de estas empleadas homologadas debíamos recibir la aprobación del cliente y demostrar el buen hacer de la sustituta a homologar.

Esta práctica creo que puede ser aplicada en numeras ocasiones y estoy seguro que lograría resultados espectaculares en afianzar la calidad y, por supuesto, la competitividad de muchas organizaciones empresariales con la problemática de la fabricación y homologación de prototipos.



5.12.-La promoción del personal.-

Fundamental para un directivo que quiera ser líder integrador es procurarse de crear un equipo a su alrededor que sea líder como tal. Para ello a de ser lo suficientemente generoso para no poner ninguna traba a su formación en continuidad, incluso para que pueda suplantarle a uno mismo si fuera necesario.

Esto que en casi todas las organizaciones multinacionales, muy pocos directivos les complace realizarlo, más bien ven el en emigo en casa y ponen todas las trabas a su alcance para evitar el crecimiento del subordinado y posible sustituto.

Realmente no se han dado cuenta que lo que hará que el mismo crezca es que su equipo lo haga, con lo que su entorno y, por supuesto, superiores, si los hay, apreciaran su capacidad de formar y hacer equipos líderes.

Por mi parte creo que no lo hice mal al ver la cantidad de directores generales y gerentes que han sido mis subordinados y colaboradores de mi trabajo.

A alguno, incluso ayude a conseguir dichos puestos. Por ejemplo, un maestro industrial curtido en Inglaterra: Javier González , que trabajo a mis órdenes en organización industrial en SIAD E y como director de producción en ICOA, lo ayude para incorporarse a la OPEL de Zaragoza, a las órdenes de López de Arriortua, para posteriormente ir a ENASA siguiendo su promoción profesional.



5.13.-La rotación del personal.-

En todas las empresas por donde he estado, he aplicado con amplitud la rotación del personal, bien buscando una polivalencia en los puestos de trabajo a desempeñar o, bien para incrementar los conocimientos personales e incluso esenciales del personal.

Una rotación muy beneficiosa fue el pasar a ejecutivos o mandos intermedios de las áreas de producción a las de inspección y/o calidad y a la inversa, de manera que los responsables vieran los toros desde la otra barrera y aprendieran las dificultades de la producción y la importancia de la gestión de calidad.

En SIADE, tuve a un empleado organizando el almacén de forma que luego pudo desempeñar su puesto en control de costos sin ningún problema al conocer los suministros de materiales necesarios y sus proveedores y precios. También en BIANCHI, rote a un ingeniero dedicado a la investigación y, sobre todo desarrollo de condensadores industriales, colocándole a mi vera como director de producción con el fin de después de un tiempo poderle hacer director técnico suplantando al existente que estaba algo obsoleto debido a su edad.

A continuación incorporo una representación en excel con dos cuadros para analizar los conocimientos de la plantilla en diversos puestos de trabajo y un cronograma de la rotación en los puestos de trabajo para potenciar su formación y llegar a la polivalencia prudente y necesaria.

polivalencia rotación



5.14.-La metodología a seguir en las reuniones del personal.-

Las reuniones son necesarias para mantener la comunicación en la empresa, realizar el trabajo en equipo y son de tanta importancia como cualquier otra actividad clave de la empresa ya que en ellas se: toman de decisiones, solucionan problemas, intercambia información, planifica, unifican criterios, crean ideas, etc.

Se recomienda seguir las siguientes reglas para lograr reuniones efectivas:

1. Planificar la agenda cuidadosamente.
2. Asignar que alguien lleve o controle el tiempo de reunión
3. Rechazar el discutir puntos fuera de la orden del día o agenda.
4. Evaluar el proceso de reunión al final de la misma
5. Siempre saber el día, a qué hora es y el tiempo a dedicarse.
6. Establecer claramente la razón principal de la reunión
7. No convocar reuniones fuera de las horas normales de trabajo, a menos que sea una emergencia.
8. No utilice las reuniones para criticar o crear tensiones entre los participantes.
9. Mantenga separados los asuntos personales de los asuntos de trabajo.
10. Recordar que el mejor modelo para las reuniones es la democracia.
11. Siempre prepare una orden del día clara y difundirla con anticipación entre los participantes
12. Realice siempre una reunión programada, salvo causas muy extraordinarias.

13. Establezca una metodología para realizar las reuniones, especialmente cuando sean periódicas y para temas concretos. Recomiendo encarecidamente el establecimiento de metodologías que fijen en un documento todas las necesidades y premisas para aquellas reuniones que sean programadas con fechas periódicas prefijadas, así como con los mismos participantes y temas a tratar, procurando establecer un orden del día que fije adecuadamente las fases de la reunión en el tiempo mínimo a utilizarse.

Incluyo dos ejemplos de formato en Word de metodologías de reuniones.

metodología_reuniones

modelo_reunión



5.15.-La formación del personal.-

Para mantener el grado de compromiso y esfuerzo, las organizaciones tienen que propiciar climas laborales positivos que les faculte valorar adecuadamente la cooperación de sus miembros, estableciendo mecanismos que le permitan disponer de una fuerza de trabajo suficientemente eficiente y eficaz que conduzca al logro de los objetivos y metas de la organización, y al mismo tiempo logre satisfacer las aspiraciones de sus integrantes.

La administración de Recursos Humanos tiene como una de sus tareas proporcionar la capacitación humana, requerida por las necesidades de los puestos o de la organización. Aunque la capacitación auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus

beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden auxiliar en el desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades. No se debe olvidar que las Empresas u Organizaciones dependen para su funcionamiento, evolución y logros de objetivos, primordialmente del elemento humano o capital intelectual con que cuenta.

Por ello debe poner toda su atención en los requerimientos de sus necesidades de desarrollo personal, propiciando una formación en continuidad que potencie los valores y conocimientos esenciales de la organización, estableciendo un plan de incorporación y carrera individual que satisfaga al personal y fundamente su lealtad y compromiso con la empresa, favoreciendo su implicación y retención.

Evidentemente lo primordial es diseñar un adecuado Plan de Formación anual, considerando su costo en horas externas e internas dedicadas a su realización y potenciando la polivalencia en conocimientos y aptitudes para desempeñar los diversos puestos de trabajo de la organización, valiéndose de una planificación idónea de rotaciones y cursos de formación.



16.- La pérdida simulada del personal.-

Un juego que siempre he aplicado y que recomiendo por su alta eficacia con vistas a prever circunstancias adversas es visualizar un escenario con graves problemas para buscar soluciones adecuadas.

Como aplicación de esta técnica más utilizada por mi parte, mencionare la simulación de la pérdida de alguno de los miembros de mi equipo directivo o de lo que considero el esqueleto de la empresa o núcleos

cognoscitivos que sustentan la imagen de la organización interna y ante su entorno.



5.17.-La autoevaluación periódica de los subordinados.-

Una buena práctica reside en realizar en la organización empresarial una autoevaluación periódica de los conocimientos esenciales y valores comprometidos que la estrategia y cultura de la empresa hayan consensuado. Esta evaluación se suele realizar por medio de entrevistas personales entre dirigentes y subordinados, pudiendo estos últimos también evaluar a sus jefes. Es importante definir con sentido común los criterios a valorar y sus puntuaciones, debiendo abarcar los grados y progresos en la actitud, aptitud y capacidad de mando.

Esta herramienta de autoevaluación sirve perfectamente para establecer una adecuada política de motivación del personal, cuidando de su selección, incorporación, formación y consolidación en la empresa, potenciando su lealtad y consecuente retención en la organización.

En el blog se mencionan estas metodologías en varios posts , especialmente en los que seguidamente se indican: “Metodología 4444 en la evaluación del desempeño (personal ROCA) ”, “Evaluación del desempeño en las organizaciones” y “Procedimiento del Plan de Incorporación y Retención del personal”



5.18.-El fomento de la polivalencia del personal.-

La necesidad cada vez mayor de las organizaciones de adaptarse a los cambios, que se dan de manera constante en el mercado, hacen que haya un creciente interés y progreso en lo referente a la organización del tiempo de trabajo y que exista una adaptación de las leyes laborales que lo permitan. Esto conlleva al logro de una organización flexible, que en términos generales consiste en la capacidad de la organización de adaptarse a situaciones de cambio de manera eficaz. No es suficiente que las organizaciones puedan adaptarse a las necesidades del mercado, que es preciso además hacerlo con rapidez para llegar antes que los demás.

Por tanto, el vigilar la polivalencia del personal, tratando de formarlo por medio de rotaciones es muy importante para mantener el conocimiento empresarial en condiciones de continuar competitivamente pese a cualquier contingencia como el absentismo, vacaciones u otras causas.

modelo inventario



5.19.-El establecimiento de grupos de creatividad, acción y coordinación.-

Esta organización con numerosos comités se estructura fijando una

metodología de reuniones con la que se aseguraba un tiempo límite no superior a media hora , utilizándose siempre unos documentos , croquis y/o esquemas con datos totalmente normalizados. Además, se mentalizo debidamente al personal con reuniones explicativas sobre el objetivo y ventajas de incrementar la comunicación interna, formal e informal entre la totalidad de los miembros de la organización. Asimismo, esta política de motivación fue impulsada a base de frases objetivo que resaltaban la comunicación total y el no repetir errores, centrándose en la búsqueda de sus causas para corregirlos.

En otras empresas seguí con la misma idea de utilizar a tope loa equipos de trabajo. Tratando de diferenciarlos en grupos de creatividad y acción, dedicándose los primeros a la búsqueda de soluciones a problemas o innovaciones necesarias, para que los segundo s se hicieran cargo de la gestión de los planes de mejora a los que se diera prioridad, coordinando su planificación, implantación y seguimiento. En MTM (Maquinista Terrestre y Marítima) establecí, con reuniones mensuales, un comité de Dirección del Área de Materiales, junto a un comité de Resultados y otros tres de Compras con compradores, Aprovisionamientos con perseguidores y compradores de material estándar y Almacenes con los técnicos de almacén y jefe de expediciones.

En un tercer nivel de participación se establecieron 4 grupos coordinadores de proyectos que se reunían todos los días fiscalizando la situación de los diversos pedidos a suministrar. Al mismo tiempo se nominaron otros grupos, de reunión quincenal, para el estudio de proveedores, la mejora de los sistemas y procedimientos del área y el grupo de coordinadores de la formación del personal. También se formó un grupo de reducción de costos como círculos de progreso que utilizaron la técnica 6 -3.5 con gran éxito en sus conclusiones y acciones a realizar.



5.20.-Los grupos de apoyo con facilitadores especialistas.-

Un facilitador es una persona que desempeña un trabajo como orientador o instructor en una determinada actividad. Se trata de especialistas y profesionales con una sólida preparación en el tema abordado, que intentan desarrollar el potencial de los oyentes o asistentes en cualquier reunión de trabajo. El facilitador en el trabajo en equipo es quien dirige el flujo de las discusiones y quien se encarga de encauzar un dialogo respetuoso, de manera, que nunca suplanta al líder del equipo, sino que es el responsable de dirigir el proceso, para que los participantes se centren en el objetivo.

Recomiendo encarecidamente, que cuando establezcan en su empresa grupos de creatividad y acción o progreso, los apuntalen con la denominación de grupos de apoyo formados por dos facilitadores que se especialicen en temas como: seguridad e higiene, técnicas de reuniones, evaluación del personal, formación continua, las 5S, etc. Estos facilitadores, se formaran en su cometido y formaran y vigilaran la buena aplicación de su actividad en la organización empresarial y en los trabajos de equipo que se realicen.

Se recomienda la lectura de” O rganización del proceso de cambio”
organizacion cambio



5.21.-La motivación premiando la labor en equipo.-

Una de las mayores causas para lograr mejorar la motivación del personal de una organización es promocionar el trabajo en equipo, enseñando al personal a realizar reuniones de creatividad e im plantación de proyectos de mejora y estableciendo grupos de apoyo y progreso en las organizaciones empresariales.

Esto lo he ido realizando desde siempre, ya en los años 1970 hasta nuestros días, pero con una particularidad, que es primordial, la evaluación y premio a la labor de equipo, felicitando y dando emolumentos a cada grupo que obtuviera resultados rentables e innovadores, poniéndolos como ejemplo a seguir y agradeciendo colectivamente su dedicación.



de colaboración en el puesto de trabajo

PCPT.-

Durante mis trabajos como asesor externo desarrolle una metodología para descubrir posibilidades de mejora y, al mismo tiempo, sensibilizar y motivar al personal, consiguiendo su colaboración y consenso para realizar y asumir los planes de mejora que fueron elegidos por su mayor rentabilidad y urgencia.

La misma la llame PCPT, es decir: Plan de Colaboración en el Puesto de Trabajo, y consiste especialmente en la utilización de unos cuestionarios con preguntas sobre diversos términos que estén relacionados con el desempeño de los puestos de trabajo de la organización , y que, salvo los más generalistas de orden, organización y limpieza, pueden añadirse otras cuestiones que sean de interés estratégico p ara la empresa, por ejemplo se puede considerar a la logística, calidad, productividad e incluso la formación o conocimientos que se deben dominar para ejecutar el trabajo con eficiencia y eficacia.

Esta metodología es conveniente realizarla dentro de un proceso de cambio en continuidad , siendo importante establecer un CCC: Comité Coordinador del Cambio, que lidere el proceso, ayudándose con la formación de equipos de trabajo , unos de apoyo que se especialicen en temas como la seguridad laboral, el trabajo en equipo y solución de problemas, técnicas de creatividad, etc., y otros que establezcan grupos de progreso o mejora para hacerse cargo de su planificación, implantación y seguimiento.

Se recomienda la lectura “Las “9 s” y el plan de colaboración en el puesto de trabajo: PCPT”



5.23.-Los planes de incorporación del personal.-

Se a edtado el “Procedimiento del plan de incorporación y retención del personal” sobre un trabajo de implantación de la incorporación del personal que sirvió para apuntalar la empresa donde lo aplique, consiguiendo que el personal que se incorporaba se marchara a

empresas de la competencia, una vez que se habían formado convenientemente.

La incorporación de personal nuevo a cualquier organización empresarial, es una tarea que, desgraciadamente, no se acostumbra a cuidar con el debido esmero y prioridad. Muchas veces incluso te encuentras con manuales de procedimiento para la incorporación del personal, para comprobar que realmente no se aplican con la necesaria dedicación.

En dichos manuales se suelen definir los planes de acogida, con los pasos de presentaciones, recorrido por departamentos, información sobre la cultura empresarial, con la misión, visión, valores y datos históricos de la empresa, organigramas jerárquico y funcional, y políticas de personal relativas al sistema de remuneraciones, vacaciones, horarios y beneficios sociales u otras cuestiones. Realmente al individuo que se incorpore, y reciba toda la información mencionada, le puede ser interesante e incluso útil, pero lo más importante es el clima social que le rodee y lo acepte sin reticencias.

Lo más efectivo es que se le debe dar una perspectiva de futuro, estableciendo unas fases de desarrollo de los conocimientos que son esenciales para la empresa y que se quieren vaya potenciándolos, ofreciéndole un plan de carrera que le consiga satisfacer y verlo como objetivo personal a conseguir dentro de la empresa. Entonces, lograremos su motivación y lealtad para con la empresa evitando su fuga y consolidando su continuidad en la organización.



5.24.-La gestión de los conocimientos esenciales.-

Hace unos pocos años se puso de moda la llamada Gestión del Conocimiento, cuya filosofía aplique en varias empresas, editando un post en mi blog explicando los procesos de su implantación en una empresa de consultoría. Leer “ [La gestión del conocimiento en consultoría](#)”.

Realmente desde que empecé a utilizar el concepto de las 7 S tuve clara la importancia de los conocimientos esenciales junto a las estrategias básicas como uno de los pilares de cualquier política de cambio o reflexión estratégica a considerar en las organizaciones empresariales.

Es fundamental, tener muy presente las necesidades en conocimientos que permitan a la organización cumplir lo estipulado en su misión, visión y valores , de manera que dichos conocimientos sean prioritarios para inculcarlos al personal dentro del plan de formación continua a establecer y desarrollar, considerándolos como aptitudes prioritarias en la evaluación de su desempeño.

Por ejemplo, es ridículo tener al personal aprendiendo inglés, cuando dentro del plan estratégico de la organización no se piensa en establecer contacto con el extranjero. Sin embargo, no se está formando al personal en técnicas de creatividad o trabajo en equipo, que seguro beneficiarían con mayor influencia en la motivación y eficiencia del personal de la organización de que se trate.



5.25.-Los 40 principales.-

Se acostumbra llamar al personal que he considerado más competente y esencial en las organizaciones empresariales en que ejercido como director. Anecdóticamente, más de uno me ha demostrado su valía habiendo llegado a puestos de dirección de gran responsabilidad gracias a su capacidad de liderazgo. En el mismo trabajarían entre 40 a 50 personas provenientes de los ingenieros de diseño, ingenieros de compra, compradores y perseguidores de pedidos, planificadores, técnicos de almacén de prototipos, encargados, inspectores de calidad y los mejores operarios especialistas. Seguro que habrían conseguido acortar los plazos de entrega y reducir sus costos por errores, cambios y falta de material que tenían de continuo.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 Tipo y Nivel de Investigación

3.1.1 Tipo de investigación

De acuerdo a la naturaleza del estudio que se ha planteado, reúne las condiciones metodológicas suficientes para ser considerada una investigación “Aplicada”, en razón que se utilizarán los conocimientos del Financiamiento para ser aplicados en la Universidad Simón Bolívar.

3.1.2 Nivel de investigación

La investigación en cuanto al nivel que tiene, es de Naturaleza Descriptiva – Explicativa de acuerdo a la finalidad que persigue dicho estudio.

3.2 MÉTODO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

3.2.1 Métodos

Los principales métodos que se utilizarán en la presente investigación son: descriptivos, análisis, síntesis, estadístico, entre otros.

3.2.2 Diseño

El estudio en cuanto a la naturaleza reúne las características de una investigación por objetivos, de acuerdo a lo que se plantea en el esquema siguiente:

oe1 -----	cp1	
oe2 -----	cp	
oe3 -----	cp3	CF = HG
oe4 -----	cp4	
oe5 -----	cp5	



Donde:

OG	=	Objetivo General
oe	=	objetivo específico
cp	=	conclusión parcial
CF	=	Conclusión Final
HG	=	Hipótesis General

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.3.1 Población

La población está conformada por las personas involucradas en el departamento de contabilidad y finanzas.

3.3.2 Muestra

La muestra que se estudiará en la presente investigación será representativa de la población en materia de estudio.

3.3 TÉCNICAS DE INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

3.4.1 Técnicas

Las principales técnicas que se utilizarán en la investigación serán las siguientes:

- Entrevistas
- Encuestas
- Análisis documental

3.4.2 Instrumentos

Los principales instrumentos que utilizaré en mi investigación serán los siguientes:

- Guía de entrevista
- Cuestionario
- Guía de análisis documental.

CAPITULO IV

RESULTADOS

4.1 CONTRASTACION DE LOS RESULTADOS

El problema de la administración cooperativa como valor y principio solidario frente a la administración moderna.

El tema de la gestión de la administración es uno de los más importantes en nuestra investigación, ya que este proceso marcó las pautas y los enfoques de construcciones organizacionales que han sido estructurados y diseñados en el periodo de nuestro estudio respecto a la Administración de Negocios para la Reorganización de la Gestión Financiera en la Universidad Peruana Simón Bolívar.

Igualmente es de resaltar que se dio en la transformación de la estructura organizacional una constante preocupación por mantener una visión de administración orientada desde y hacia lo social, articulada lógicamente al enfoque de organización (principalmente en la década de los años 80s). En esta visión de administración el factor humano aunado con la filosofía cooperativa fue esencial para las formas organizacionales que se han construido. Pero paradójicamente la creciente importancia social de la gestión de la administración contrasta con los escasos intentos, al menos en las organizaciones que hacen parte de nuestra muestra, por reconocer la originalidad en sus gestiones organizacionales. Los valores y fundamentos de la cooperación y solidaridad, motores de crecimiento y desarrollo en la Administración de Negocios para la Reorganización de la Gestión Financiera en la Universidad Peruana Simón Bolívar requieren la aplicación de criterios, estrategias y técnicas propias de estructuras organizacionales de propiedad común y gestión democrática.

4.2 CONTRASTACION DE LA HIPOTESIS

Lo que ha significado que las transformaciones de la estructura organizacional en el periodo de esta investigación, tanto las estructuraciones como los diseños, se hayan trabajado unilateralizando los

parámetros de la administración moderna. Recordemos que en sus enfoques de fondos como práctica se privilegió el crecimiento dejando de lado (a un segundo nivel) el desarrollo organizacional como se conceptualizó en éste trabajo. Todo implicó que lo social fuera visto como un producto marginal del crecimiento, y no implícito en una lógica de desarrollo, que es lo más acorde en estas organizaciones.

Por lo argumentado anteriormente es posible mostrar en las repercusiones que se ha dado en torno de la estructura organizacional de la Universidad Peruana Simón Bolívar, que es factible hacer una diferenciación de la cultura de la administración en una entidad cooperativa a una cultura gerencial general.

Uno de los problemas que nos enfrentamos es que no es suficiente una gestión de la administración enfocada solamente en técnicas e instrumentos como lo emana la teoría moderna de la administración. Es importante que estas técnicas e instrumentos tengan una base filosófica del desarrollo de la administración cooperativa, de una racionalidad sustantiva. Es de resaltar que las teorías modernas de administración tienen un sustento filosófico sobre bases racionales. Esto es innegable. La principal contribución de estas teorías fue incluso demostrar que la administración no es solo el manejo de un grupo de técnicas de eficiencias o incentivos, sino toda una filosofía en virtud de la cual las gerencias reconocen que su objetivo es buscar científicamente los mejores métodos de trabajo para garantizar unos fines determinados. Pero en lo que queremos precisar es que se debe particularizar la administración de organizaciones de carácter social sobre bases filosóficas de cooperación y solidaridad.

Una gestión organizacional enfocada desde esta óptica permite definir principios y valores que rigen prácticas hacia una cultura de la administración cooperativa evocando su doble carácter (asociación versus lo empresarial o de negocio). "... los llamados principios en administración con que se maneja lo administrativo son solo buenas normas prácticas pero sin fundamentos filosóficos (solidarios) que los respalden" (BLEGER Isaac, 2000:4) Los paréntesis son míos.

Una gestión de la administración como parte fundamental de la gestión organizacional, al orientarse por una racionalidad sustantiva se guiará no solo por metas por alcanzar, sino por valores. Lo anterior imprimirá a la estructura organizacional de la Universidad Peruana Simón Bolívar nuevas y creadoras formas de estructuraciones, de diseños, y de gestiones.

En la reunión mundial de Manchester en 1995, Peter Davis propuso en vano que se elevará como principio de identidad la administración cooperativa. La base de ello era diferenciar aún más sus particularidades y formas organizativas en cuanto su gestión organizacional.

En nuestro país con la excepción de algunas reuniones regionales, el tiempo demostró que la inquietud por éste tema resultó ser coyuntural.

La dificultad de valorar criterios de evaluación en la gestión de la administración.

Así como la gestión económica y su extensión la gestión de lo social, su valoración integral de desempeño se hace a través de la responsabilidad social y se concreta en el balance social, la gestión de la administración necesita de unos criterios de medición que trasciendan el marco del cumplimiento de las metas y del crecimiento organizacional.

En general, la evaluación de los rendimientos de la gestión organizacional en la Universidad Peruana Simón Bolívar no debe hacerse solo a la luz de la administración moderna como paradigma (crecimiento organizacional), sino también a la luz de una clara filosofía del desarrollo que involucre una nueva lógica de administración como lo planteábamos en párrafos anteriores (desarrollo organizacional). De la misma manera, una correcta gestión de la administración debe estar enfocada a la maximización de los resultados de la Universidad desde una óptica progresista, comprometida en la realización de los fines y objetivos organizacionales y de los propósitos, y guiada por valores y principios.

Hablamos entonces de un enfoque de gestión de la administración centrada en la realidad de Universidad como entes sociales con finalidades económicas-financieras.

4.3 PRUEBA DE HIPOTESIS

En otras palabras, cuando las gerencias generales interiorizaron realmente el doble carácter de estas organizaciones, se estuvo en mejores condiciones de juzgar la actuación de la gestión de la administración. E igualmente cuando sus crecimientos albergaron nuevas estructuraciones y diseños, sumado a la creación de políticas administrativas que acrecentaron la capacidad para cumplir con los objetivos y propósitos, permitió esto una mejor evaluación de la efectividad de la gestión de la administración.

Las tendencias en éste periodo de tiempo analizado, muestran tres criterios generales con base en los cuales se puede hacer un análisis organizacional bajo parámetros de la gestión de administración en la Universidad Peruana Simón Bolívar. Quedará pendiente, ya que escapan a los propósitos de esta investigación, crear los indicadores de gestión que operacionalicen estos criterios, desde enfoques integrales y de acuerdo con criterios de exigencia, esfuerzo y emulación.

El primer criterio tiene que ver con la capacidad de la gerencia general para el afianzamiento de la cooperación y sociabilidad (unidad y compromiso) entre los miembros de la entidad que incluye también toda la base social. El segundo es la capacidad de la gerencia general para crear niveles de participación democrática en los procesos generales de gestión organizacional. Y el tercero es la acumulación social que por una buena administración de las gerencias generales, se generan en todos sus miembros. (La discusión de estos criterios en la dinámica organizacional es parte de otro tema que se tratará más adelante).

CAPITULO V

DISCUSION

5.1 PRESENTACION DE LA CONTRASTACION

Para el diseño y el desarrollo de este Diagnóstico Situacional se ha determinado utilizar las que Idalberto Chiavenato (1980) denominada

Variables Administrativas Básicas (VAB).

Según este autor, en su obra "Introducción a la Teoría general de la Administración", las VAB son los principales componentes en el estudio de la Administración de las organizaciones y empresas.

Chiavenato sostiene que:

El comportamiento de esos componentes es sistémico y complejo: cada cual influye y es influenciado a su vez, por los demás componentes. Las modificaciones que se llevan a cabo en uno de ellos provocan modificaciones en mayor o menor grado en los demás. Su comportamiento conjunto es diferente de la suma de los comportamientos de cada componente considerado de manera aislada.

Idalberto Chiavenato (2006) detecta en un principio, cinco aspectos destacados en las organizaciones que las denomina:

Variables Administrativas Básicas (VAB). Las mismas son Tarea, Estructura, Persona, Ambiente y Tecnología. Éstas representan cinco áreas principales que toda organización tiene, las cuales definen el estilo y la personalidad de la misma. En el año 2006, la séptima edición de su libro "*Introducción a la Teoría General de la Administración*", Chiavenato incorpora una nueva variable que mejora, refuerza y actualiza a las existentes y la denomina Competitividad.

Las distintas teorías administrativas dan énfasis a una o más de estas Variables Administrativas Básicas (VAB) citadas por Idalberto Chiavenato. De modo que independientemente de la teoría administrativa que se utilice como marco de referencia, cada una de ellas hace hincapié en algunas de estas variables.

Con respecto a la relevancia que las distintas teorías administrativas dan a estas variables, se puede señalar cuanto sigue:

- La tarea o actividad desarrollada por la organización en cuestión. Ponen énfasis en esta variable las teorías que consideran a la administración como una ciencia aplicada a la racionalización y a la planeación de actividades operativas.
- La estructura, que se refiere tanto a la estructura organizacional como a los recursos físicos con que cuenta la organización. Esta variable es enfatizada por aquellas teorías que consideran a la Administración como una ciencia encargada de configurar y estructurar los componentes de la organización.
- Las personas, recursos humanos y talentos que integran la misma. Esta variable es relevante para las teorías que consideran la Administración como una ciencia aplicada a las personas y sus actividades en las organizaciones.
- El ambiente, lugar donde se desarrolla la organización. Acentúan la importancia de esta variable las teorías que consideran la Administración como una ciencia que busca la adecuación de las organizaciones a las demandas y situaciones que ocurren en su contexto externo.
- La tecnología o métodos y técnicas utilizadas. Dan especial énfasis a esta variable las teorías que consideran la Administración como una ciencia encargada de la aplicación exitosa de la tecnología en la actividad organizacional. Y,
- La competitividad, definida como la “capacidad de una organización para ofrecer productos y servicios mejores y más baratos, adecuados a las necesidades y expectativas del mercado, brindando soluciones innovadoras al cliente”

Esta variable es enfatizada especialmente en los nuevos enfoques en la Administración que surgen a partir de los años noventa.

Esta nueva variable complementa a todas y cada una de las variables anteriores, porque incorpora el empuje necesario para movilizar a ese todo complejo en la búsqueda de la superación, evitando así la conformidad. Incluye la dosis de esfuerzo necesario para no aburguesarse rememorando logros pasados y ceder así espacios que pueden resultar irrecuperables por el aumento de competidores en un mercado de constante cambio, evolución e incertidumbre. Esta nueva variable conecta a la organización con su entorno y evalúa su posición ante las organizaciones que se dedican al mismo rubro.

Se coincide en que los principales desafíos de la administración guardan relación con adecuar e integrar las seis variables mencionadas. Al respecto, Idalberto Chiavenato (1980) señala que: “La adecuación e integración entre esas seis variables son los principales desafíos de la administración” También menciona que:

A medida que la administración enfrenta nuevas situaciones que surgen con el paso del tiempo y del espacio, las doctrinas y teorías administrativas requieren adaptar sus enfoques o modificarlos para mantenerse útiles y aplicables. Esto explica, en parte, los pasos paulatinos de la Teoría General de la Administración, al paso del tiempo y de la amplitud y la complejidad graduales que se acaban de exponer.

En este sentido, Idalberto Chiavenato (1980), al igual que connotados autores, entre los que se citan a George Terry (1970); Wilburg Jiménez Castro (1995); James Stoner (1986); Edgard Freeman (1986), Daniel Gilbert Jr. (1986); Harold Koontz (1998); Heinz Wehrich (1998); entre otros; tácitamente coinciden en que las teorías administrativas fueron surgiendo como una respuesta a los problemas empresariales más importantes del momento y la época. De este modo, cada teoría que

surgía cumplió un papel destacado al exponer alternativas de solución para cada dificultad presentada.

La empresa es un tipo de organización caracterizada como un sistema abierto probabilístico hipercomplejo. La noción de sistemas no es una idea nueva. Se podría remontar a filósofos griegos y, probablemente, a civilizaciones anteriores si es que se decide buscar el origen de este enfoque. La Teoría de Sistemas es una rama específica de la Teoría General de Sistemas que surgió con los trabajos de Ludwing von Bertalanffy.

Chiavenato define el sistema como: un conjunto de elementos interactuantes e interdependientes que forman un todo organizado y cuyo resultado es mayor que el resultado que las unidades podrían tener si funcionaran independientemente”

Es un conjunto de elementos dinámicamente relacionados que realiza una actividad para alcanzar un objetivo, y opera sobre datos / energía / materia para proveer información / energía / materia.

Es abierto porque presenta relaciones de intercambio con el ambiente, a través de la entrada y salida. Probabilístico porque no se puede prever en su totalidad las alternativas o situaciones que se van a presentar; e hipercomplejo porque son muy complicados, al punto que no pueden ser explicados con detalle y precisión.

Con relación al énfasis dado a las distintas variables administrativas básicas, por las principales teorías administrativas, Idalberto Chiavenato presenta la clasificación que se expone en la hoja siguiente:

Cuadro N° 1

Relación de las Variables Administrativas Básicas y las Teorías Administrativas

ÉNFASIS	TEORÍA ADMINISTRATIVA	ENFOQUES PRINCIPALES
En las Tareas	Administración Científica (1903)	Racionalización del trabajo a nivel operacional
En la Estructura	Teoría Clásica (1916), y Teoría Neoclásica (1954)	Organización formal Principios generales de la administración Funciones del Administrador
	Teoría de la Burocracia (1909)	Organización formal burocrática Racionalidad organizacional
	Teoría Estructuralista (1947)	Enfoque múltiple: Análisis formal e informal Análisis intraorganizacional e interorganizacional
En las Personas	Teoría de las Relaciones Humanas (1932)	Organización informal Motivación, liderazgo, comunicaciones y dinámica de grupo
	Teoría del Comportamiento del Organizacional (1957)	Estilos de Administración Teoría de las decisiones Integración de los objetivos organizacionales e individuales
	Teoría del Desarrollo Organizacional (1962)	Cambio organizacional planeado Enfoque de sistema abierto
En el Ambiente	Teoría Estructuralista (1947)	Análisis intraorganizacional y análisis ambiental Enfoque de sistema abierto
	Teoría de la Contingencia (Situacional) (1972)	Análisis ambiental (imperativo ambiental) Enfoque de sistema abierto
En la Tecnología	Teoría de la Contingencia (Situacional) (1972)	Administración de la tecnología (imperativo tecnológico)
En la Competitividad	Nuevos Enfoques en la Administración (1990 en adelante)	Caos y complejidad organizacional Aprendizaje Capital intelectual

Fuente: Chiavenato, Idalberto “Introducción a la Teoría General de la Administración” 7ma. Edic. Mc Graw Hill 2 006 Pág. 12.

El cuadro presentado más arriba demuestra en forma resumida, la relación existente entre las principales teorías administrativas y las Variables Administrativas Básicas (VAB). Esta relación proporciona al mismo tiempo un resumen cronológico de las falencias más importantes detectadas de cada etapa de las organizaciones y las alternativas presentadas por los teóricos para superar dichos inconvenientes.

Así también es importante mencionar que cada organización contiene estos seis aspectos, sin importar el tamaño o giro de la misma; pues toda organización cuenta como mínimo con una actividad a ser desarrollada (tarea), tiene por lo menos un puesto o cargo definido y cuenta con recursos materiales mínimos para su actividad (estructura), posee al menos un integrante (persona), desarrolla sus actividades en un lugar específico (ambiente), implementa alguna forma o estilo de trabajo (tecnología) y puede existir otras del mismo rubro (competitividad).

Así también, Chiavenato hace alusión a la existencia de una interacción o acción entre las variables, puesto que la organización como un sistema (un todo integrado) y la interdependencia o dependencia recíproca de cada una de estas variables administrativas básicas hacen que cualquier cambio que se efectúe en una de las variables incida directa o indirectamente en las otras variables; generando así en esta exagerada complejidad, la posibilidad de producir como efecto, innumerables alternativas o situaciones. Siendo el individuo un ser único e irrepetible, con habilidades, destrezas, comportamiento y competencias propias, muchas veces no predecible, se complica con el hecho de ser parte de un grupo o una organización. En el contexto de una unidad académica de una institución universitaria de carácter público o privado, esta complejidad se ve acentuada por diferentes factores como ser procesos, departamentos, responsabilidades, registros.

Dada la adaptabilidad de las Variables Administrativas Básicas, sin depender del tamaño o giro de la organización, se consideró que las mismas (VAB) constituían un punto de partida adecuado para la elaboración de un Diagnóstico Situacional de una unidad académica de nivel universitario.

Teniendo en cuenta la interrelación e interdependencia de las variables administrativas básicas, se visualizó la necesidad de establecer límites o espectros de abarcamiento de cada variable, para así evitar la superposición o repetición en más de una variable con un mismo contenido.

Cabe mencionar que no se ha encontrado una mayor profundización efectuada por el creador de las Variables Administrativas Básicas; pero, se consideró factible desarrollar una desagregación que proporcione claridad y precisión del área de incumbencia de cada variable.

Por consiguiente, esta desagregación formó parte del aporte de la investigación realizada.

Y se analizó cada Variable Administrativa Básica en el marco de la Teoría Contingencial.

Establecer un Diagnóstico Situacional basado en las Variables Administrativas Básicas formó parte de una intención de vincular la experiencia práctica de más de seis años en trabajo de consultoría con una fundamentación teórica apropiada.

CONCLUSIONES

1.- La competitividad es la capacidad que tiene una organización en ofrecer servicios y/o productos en mejores condiciones, y de acuerdo a las exigencias y necesidades de las personas que requieren de dichos servicios y/o productos.

2.-Con relación a la Universidad Peruana Simón Bolívar se encuentra en el mercado con otras instituciones universitarias que ofertan carreras similares o del área de las Ciencias Económicas en este sentido, para poder efectuar un análisis comparativo con las otras universidades existentes en la zona, en este trabajo de investigación se consideró una desagregación que analice Costo, Cantidad y Calidad.

3.- La importancia del Costo que es la medición en términos monetarios, de la cantidad de recursos que se usan para algún propósito (mide el uso de elementos, el dinero es el denominador común e indistintamente toma en cuenta cosas o servicios) .

4.- Valorando la Calidad que es la Conformación de las exigencias, la adecuación a la finalidad o uso y la capacidad de atender durante todo el tiempo las necesidades del cliente.

RECOMENDACIONES

1. La reforma de la Administración es política y debe ser liderada políticamente al más alto nivel.
2. La puesta en marcha de las reformas exige: nuevas reglas de juego, incentivos para los cambios y dotación de capacidades para hacerlos posibles.
3. Uno de los instrumentos más poderosos puede ser la utilización inteligente del presupuesto como elemento de motivación. Supone discriminar presupuestariamente a favor de los más comprometidos con el cambio.
4. Las reformas exigirán instalar y desarrollar en la Administración de Negocios para la Reorganización de la Gestión Financiera en la Universidad Peruana Simón Bolívar las capacidades estratégicas, técnicas y directivas o gerenciales.
5. En cuanto a la secuencia y prioridad de los cambios, primero los cambios normativos, segundo la mejora en las relaciones con los ciudadanos y tercero el refuerzo de las capacidades para llevar a término los cambios.

BIBLIOGRAFIA

1. DIAS MOSTO, Jorge. DICCIONARIO Y MANUAL DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN Peru: Libros Técnicos; 2007.
2. FLORES SORIA, Jaime. MYPES ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN Peru: Libros Técnicos; 2013.
3. REYES FLORES, Alejandro. FINANZAS EN EL PERÚ Peru: INVESTIGACIONES SOCIALES; 2002.
4. BLANCO FALCÓN, Augusto. LA EMPRESA Y LA INFORMACIÓN CONTABLE Peru: SEPARATA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS FINANCIERAS Y CONTABLES; 2000.
5. CHANAMÉ ORBE, Raúl. CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL PERÚ Peru: El Peruano; 1998.
6. VERA PAREDES, Isaías y Carlos VASALLO RAMOS. CO MENTARIOS AL CÓDIGO TRIBUTARIO Peru: GESTIÓN; 2013.
7. NORMAS LEGALES. DIARIO O FICIAL EL PERUANO. 2003 Julio.
8. RIVAS GÓMEZ, Víctor. EL AUTOFINANCIAMIENTO DE LAS EMPRESAS INVESTIGACIÓN ID, editor. Peru: UNIVERSIDAD DE SAN MARTÍN DE PORRES. FACULTAD DE CIENCIAS FINANCIERAS Y CONTABLES; 2010.
9. FLORES SORIA, Jaime. GESTIÓN FINANCIERA Peru: CENTRO DE ESPECIALIZACIÓN EN CONTABILIDAD Y FINANZAS; 2001.

ANEXO**ENCUESTA****"LA ADMINISTRACION DE NEGOCIOS PARA LA
REORGANIZACION DE LA GESTION FINANCIERA EN LA UNIVERSIDAD
PERUANA SIMON BOLIVAR EN EL AÑO 2015"**

1. ¿Cómo considera usted, que la administración de negocios, interviene en la reorganización de la gestión financiera en la Universidad Peruana Simón Bolívar?
 - a) Totalmente eficiente
 - b) Eficiente
 - c) Poco eficiente
 - d) Ineficiente

2. ¿Cómo considera usted, el manejo de herramientas de indicadores de gestión financiera, en la Universidad Peruana Simón Bolívar?
 - a) Totalmente eficiente
 - b) Eficiente
 - c) Poco eficiente
 - d) Ineficiente

3. ¿Cómo considera usted, el nivel del conocimiento financiero por los gerentes en la Universidad Peruana Simón Bolívar?
 - a) Totalmente eficiente
 - b) Eficiente
 - c) Poco eficiente
 - d) Ineficiente

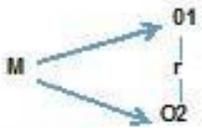
4. ¿Cómo considera usted la adaptación de herramientas e instrumentos de evaluación y diagnósticos de la gestión financiera, existente en la Universidad Peruana Simón Bolívar?
 - a) Totalmente eficiente
 - b) Eficiente
 - c) Poco eficiente
 - d) Ineficiente

5. ¿Cree usted, que el departamento de finanzas es gestionado por personal capacitado que conoce las finanzas?
 - a) Totalmente eficiente
 - b) Eficiente
 - c) Poco eficiente

- d) Ineficiente
6. ¿Cómo considera usted el nivel de comunicación del departamento de finanzas con el departamento de contabilidad sabiendo que ésta debe ser de manera constante?
- a) Totalmente eficiente
 - b) Eficiente
 - c) Poco eficiente
 - d) Ineficiente
7. ¿Cómo aprecia usted, que la gestión financiera al encargarse de la administración del capital de trabajo es un riesgo para la Universidad Peruana Simón Bolívar?
- a) Totalmente eficiente
 - b) Eficiente
 - c) Poco eficiente
 - d) Ineficiente
8. ¿Cómo califica usted, el objetivo de la Gestión Financiera en el manejo de los recursos humanos y financieros de la Universidad Peruana Simón Bolívar?
- a) Totalmente eficiente
 - b) Eficiente
 - c) Poco eficiente
 - d) Ineficiente
9. ¿Cómo cree usted, que es la utilización de la Gestión Financiera para la toma de decisiones en la Universidad Peruana Simón Bolívar?
- a) Totalmente eficiente
 - b) Eficiente
 - c) Poco eficiente
 - d) Ineficiente
10. ¿Cree usted, que la Gestión Financiera cumple con satisfacer las necesidades económicas que se presentan en la Universidad Peruana Simón Bolívar?
- a) Totalmente eficiente
 - b) Eficiente
 - c) Poco eficiente
 - d) Ineficiente

MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO: "LA ADMINISTRACION DE NEGOCIOS PARA LA REORGANIZACION DE LA GESTION FINANCIERA EN LA UNIVERSIDAD PERUANA SIMON BOLIVAR EN EL AÑO 2015"

PROBLEMA General y Específico	OBJETIVOS General y Específicos	HIPÓTESIS	VARIABLES y DIMENSIONES	INDICADORES	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	METODOLOGÍA
<p>GENERAL ¿De qué manera la Administración influye en la gestión financiera en la Universidad Peruana Simón Bolívar, en el año 2015?</p>	<p>GENERAL Analizar las teorías de la Administración y su influencia en la Gestión Financiera de la Universidad Peruana Simón Bolívar, en el año 2015.</p>	<p>GENERAL H1 Las teorías de la Administración influyen de manera positiva en la Gestión Financiera de la Universidad Peruana Simón Bolívar, en el año 2015.</p>	<p>V. INDEPENDIENTE (Vx) La Administración <u>DIMENSIÓN:</u> 1) Administración de Negocios 2) Gestión de Negocios</p>	<p>La Administración:</p> <ul style="list-style-type: none"> Principios de Administración Planificación Organización Dirección Organización Control 	<p>NIVEL Y TIPO DE INV. • El nivel de investigación es Descriptiva correlacional. • El tipo de investigación es Básica.</p> <p>MÉTODO DE INVESTIGACIÓN Cuantitativo, deductivo de Análisis Observacional.</p> <p>DISEÑO DE INV. • Correlacional transeccional de corte Transversal • Transeccional Correlacional</p>	<p>POBLACIÓN Todas las personas involucradas en la administración y el departamento de contabilidad de la universidad.</p> <p>MUESTRA Se tomará como muestra un ejercicio económico.</p> <p>MUESTREO Intencional según criterio del investigador.</p> <p>Criterio de exclusión: - Repitentes - Reincorporados</p> <p>TÉCNICAS E INSTRUMENTOS Documental Encuesta</p> <p>INSTRUMENTO Indicadores Financieros Indicadores de Gestión</p> <p>TECNICAS ESTADISTICAS Estadístico De prueba (SPSS v.21): Correlación lineal de Pearson.</p>
<p>ESPECÍFICO ¿Cuál es el comportamiento de la Administración de Negocios frente a la de la gestión financiera de la Universidad Peruana Simón Bolívar, en el año 2015?</p>	<p>ESPECÍFICOS Establecer los criterios adecuados de la Administración de Negocios frente a la gestión financiera de la Universidad Peruana Simón Bolívar, en el año 2015.</p>	<p>Ho Si se establecen los criterios adecuados de la Administración de Negocios, entonces se podrá realizar de una manera positiva la gestión financiera de la Universidad Peruana Simón Bolívar, en el año 2015.</p>	<p>V. DEPENDIENTE (Vy) La Gestión Financiera <u>DIMENSIONES:</u> 1) Recurso de servicios Educativos 2) Recurso de servicios no educativos</p>	<p>La Gestión Financiera:</p> <ul style="list-style-type: none"> Liquidez Eficiencia Desempeño Productividad Endeudamiento Diagnostico Financiero 	<p>DISEÑO DE INV. • Correlacional transeccional de corte Transversal • Transeccional Correlacional</p>	<p>TÉCNICAS E INSTRUMENTOS Documental Encuesta</p> <p>INSTRUMENTO Indicadores Financieros Indicadores de Gestión</p> <p>TECNICAS ESTADISTICAS Estadístico De prueba (SPSS v.21): Correlación lineal de Pearson.</p>
<p>¿Cómo relacionar la gestión de negocios en la gestión financiera de la Universidad Peruana Simón Bolívar, en el año 2015?</p>	<p>Determinar la relación de la gestión negocios en la gestión Financiera de la Universidad Peruana Simón Bolívar, en el año 2015.</p>	<p>Si se determina los elementos de la gestión de negocios, entonces se podrá planificar la gestión financiera de la Universidad Peruana Simón Bolívar, en el año 2015.</p>			 <p>LEYENDA: M= Muestra 01= Observación de la VI 02= Observación de la VD r= Relación</p>	