



**SANTA ANA  
Y SAN RAFAEL**  
Madrid

## **1 CONOCIMIENTOS BÁSICOS DE GESTIÓN EMPRESARIAL**

El desarrollo empresarial es complejo y se nutre de una gran organización-planificación para llevar a buen fin sus propósitos. ¿Qué propósitos pueden llevar a una persona a crear una empresa? No tiene una respuesta fácil, incluye desde los más altruistas hasta el simple hecho de ganar dinero.

Independientemente del tipo de empresa, de los motivos que la han llevado a nacer y desarrollarse, el empresario tiene que tener en cuenta gran cantidad de elementos para llevarla a buen puerto:

Primero, tendrá claro un proyecto empresarial y su evolución a medio y largo plazo, definiendo una estrategia, fijando metas realistas para conseguir el objetivo.

Segundo, tendrá en cuenta el tamaño de la empresa, sobre todo cómo tiene que crecer la empresa, evitando en todo momento que se sobredimensione, obteniendo de esta manera un aumento en la rentabilidad.

Tercero, dispondrá de herramientas de análisis efectivas que se anticipen a los cambios en el mercado para poder aprovecharlos de forma adecuada.

Cuarto y último, el cliente será el objeto principal de la producción, centrándose en él todos los departamentos, orientando sus actuaciones a obtener una mayor satisfacción por el producto y en la relación con nuestra empresa.

## 1.1 COMPONENTES BÁSICOS DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL:

La división de una empresa se puede hacer a diferentes niveles, tanto físicos como conceptuales. Una de las divisiones posibles es en subsistemas:

- **Estrategia:** Proceso imprescindible integrador de todas las áreas por el que se define la misión, se fija la estrategia a seguir y se establece un plan de actuación. Una estrategia es un plan coherente que integra los principales objetivos, políticas y una secuencia de acción. Para poder definir correctamente una estrategia, antes tendremos que aclarar algunos conceptos:
  - ✓ **Misión:** Propósito para el que se ha formado la empresa.
  - ✓ **Visión:** Imagen futura de nuestra empresa, a dónde queremos llegar.
  - ✓ **Valores:** Reglas y fundamentos que regulan el comportamiento de las personas ante diferentes situaciones.

Estos conceptos se incorporarán a nuestra estrategia formando la identidad de la empresa.

- **Gestión de personal:** Conjunto de actuaciones con las que favoreceremos la dependencia entre los objetivos de la empresa y los objetivos de desarrollo personal, consiguiendo de esta manera que el trabajador se sienta realizado. En otras palabras, si el empleado está a gusto en su puesto de trabajo y su carrera profesional no está estancada, conseguiremos un Mayor rendimiento en la persona que revertirá en un aumento en la productividad de la empresa.
- **Finanzas:** Esta área engloba todos los supuestos relacionados con los flujos del capital. Habrá que tener información detallada del estado de la empresa para conseguir el mejor rendimiento a los recursos financieros. Para poder obtener una buena información, un buen análisis financiero, se incluirán en los estudios indicadores que mostrarán la evolución temporal de la economía empresarial. El uso de indicadores e información detallada nos hará tomar decisiones objetivas, alejando cualquier factor emocional. Entre las actividades principales en la gestión financiera se engloban el análisis y previsión de resultados, localización de fuentes financieras e inversiones, creación de políticas de créditos a clientes y realización de la contabilidad empresarial.

Para llevar a cabo una buena gestión de las finanzas se tienen a disposición un conjunto de herramientas muy útiles entre las que destacamos las siguientes:

- ✓ **Cuenta de explotación:** Resumen dinámico de rentabilidad de cada área de negocio.
- ✓ **Cuadro de tesorería:** Representación de la liquidez monetaria, plazos de cobro y pagos óptimos.
- ✓ **Cuadro de mando:** Proporciona una visión de la evolución de la empresa y si se están alcanzando o no los objetivos empresariales. Utiliza los indicadores financieros para controlar los aspectos clave de las finanzas.
- ✓ **Fondo de maniobra:** Diferencia entre el activo circulante y el pasivo circulante (diferencia entre los activos en circulación y las deudas a corto plazo).
- ✓ **Balance contable:** Es una instantánea de la situación financiera de la empresa en un momento concreto.
- ✓ **El presupuesto:** Documento que planifica todo el gasto financiero de la empresa. Se elabora, aprueba y controla por parte de la dirección.

Con todas las herramientas presentadas, ayudadas o no de un sistema informático, se sacarán informes periódicos, analizaremos dichos informes y se obtendrán las conclusiones pertinentes, llevándonos a modificar nuestras decisiones si así fuera necesario.

- **Marketing y Operaciones.** Otra de las áreas básicas es la gestión de compra-venta de productos (operaciones) y su promoción. Para llevar a cabo correctamente esta área, es imprescindible la creación de un plan de acción, una estrategia. Para desarrollarla tendremos que conocer correctamente el segmento del público al que va dirigido nuestro producto y hacer algo que nos diferencie del resto de competidores, consiguiendo de esta manera la atención del comprador. Hay que olvidarse de los sectores menos prioritarios evitando la dispersión en demasiados mercados, centrándonos exclusivamente en aquellos en los que esperamos nos dé mejor resultado el producto.
- **Innovación.** En cuanto a la innovación hay poco que decir, es al área probablemente más importante en cuanto a sobrevivencia futura, sin innovación nuestros productos serán desbancados por otros más nuevos y la empresa irá a la bancarrota. La innovación siempre es rentable, si bien es bastante difícil de implementar en pequeñas empresas por falta de

presupuesto. Esta dificultad se puede presentar en varias áreas, entre las que se encuentran el acceso a la información, financiación, asesoramiento externo, etc.

La innovación incluye a toda la empresa, podríamos diferenciar las siguientes fases:

Definición de objetivos -> nuevas ideas -> clasificación -> selección de ideas -> anteproyecto > selección de innovación > ejecución del proyecto > explotación del resultado.

## 1.2 PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DEL PERSONAL

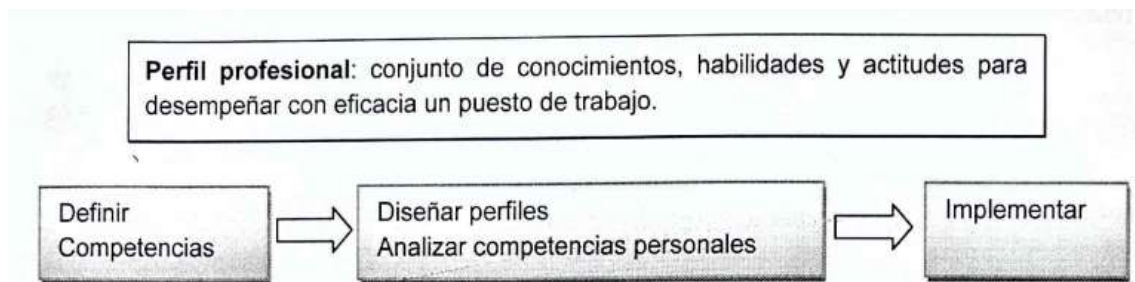
La gestión de personal recoge todas las tareas en las que los empleados de una empresa están relacionados. Dentro de estas se encuentran las acciones de selección del personal, formación durante la vida laboral, desarrollo de sus capacidades y habilidades, asignación a puestos de trabajo, carrera profesional y otras. La gestión se puede realizar desde dos puntos de vista radicalmente opuestos, gestión por competencias y gestión por objetivos. En la gestión por competencias se prima a la persona, en la segunda se prima el producto.

### 1.2.1 Gestión por competencias

Con esta aproximación se pone la importancia en el factor humano, en que cada persona aporte lo mejor que tiene a la empresa, consiguiendo de esta manera el mayor rendimiento posible de la persona. Para conseguirlo se introduce el concepto de competencia: cada persona tiene un conjunto de competencias que deben ser acordes con el puesto desempeñado ya que esta también requiere de unas competencias en la persona asignada. La idea subyacente es unir a la persona adecuada con el puesto correcto, consiguiendo la mayor satisfacción posible en el empleado. Para identificar las competencias tendremos en cuenta los siguientes factores personales: motivación, carácter, capacidad, conocimiento y conducta.

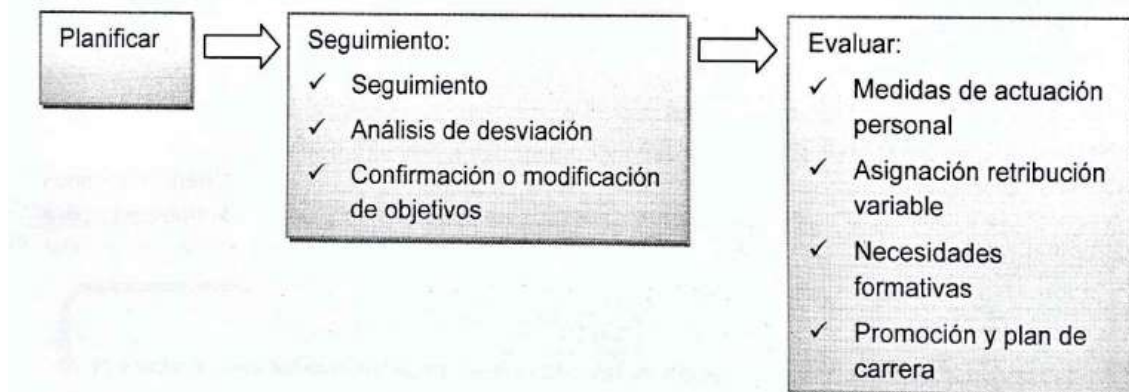
Usando este tipo de gestión, obtenemos una mejora significativa en la gestión de los recursos humanos, simplificando su gestión y organización. La asignación del personal se vuelve más sencilla, puesto que cada persona estará más o menos cualificada para un puesto en función de las competencias que tenga adquiridas. La dirección se vincula con la gestión del personal, al tener que tomar decisiones sobre las competencias necesarias para cada puesto de trabajo. Contribuiremos a un desarrollo personal del empleado acorde a sus capacidades y, por último, la toma de decisiones se realizará de forma objetiva.

**Perfil profesional: conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes para desempeñar con eficacia un puesto de trabajo.**



### 1.2.2 Gestión por objetivos

Si bien la gestión por competencias se centraba en el empleado, la gestión por objetivos toma como base el producto, definiendo un conjunto de objetivos a conseguir por el trabajador al finalizar un periodo de tiempo (ese día, esa semana, ese mes, etc.) consiguiendo una pequeña parte de los objetivos de la empresa al conseguir los suyos propios. Esta gestión se fundamenta en conectar las metas y los objetivos de la empresa en cascada, uno a continuación de otro, asignando objetivos individuales a cada miembro, con plazos concretos de aplicación y evaluando la consecución de los mismos.



### **1.3 MARKETING Y VENTAS**

Esta área se encargará de detectar las necesidades de los usuarios para encontrar productos que satisfagan sus necesidades, diseñar la mejor manera de realizar el abastecimiento y la distribución de los bienes, y la promoción de los mismos.

El primer paso para detectar las necesidades es realizar un análisis de mercado para indicarnos qué elementos están siendo demandados y hacia dónde tenemos que dirigir nuestros esfuerzos. Por norma general, la investigación de mercado nos facilitará la toma de decisión y la tarea directiva. Entendemos como investigación de mercado al proceso de recopilación y análisis de los datos acerca de los problemas relacionados con el mercado de bienes y servicios.

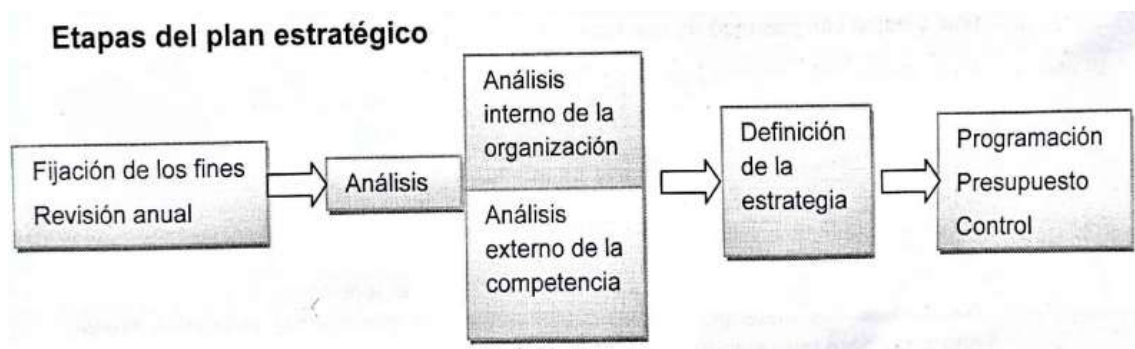
Una vez encontrado el camino y desarrollado el producto, hay que venderlo encontrando mecanismos eficientes para transmitir la información al público, buscando la fidelización del cliente con la empresa. Esta tarea se engloba dentro de lo que llamamos marketing. Diseñaremos una estrategia de publicidad teniendo en cuenta el producto y su calidad, el precio del mismo, el mecanismo de distribución y la promoción que vayamos a realizar, sabiendo que estos cuatro aspectos se pueden modificar para conseguir nuestros objetivos, pero siempre dentro de unos límites. Por ejemplo, podemos establecer un precio de salida y realizar periódicamente campañas de rebajas, realizamos varias veces al año campañas publicitarias, etc.

## 1.4 PLAN ESTRATÉGICO

Es el documento que refleja la situación deseada de la empresa a medio plazo. El plan estratégico es el instrumento más importante a la hora de definir la estrategia. Para crear un documento válido necesitamos definir al menos las siguientes características:

- **Campo de actividad:** conjunto de productos y mercados a los que va dirigido.
- **Vector de crecimiento:** conjunto cartesiano entre los productos desarrollados y los mercados. En qué mercados se van a distribuir qué productos y cómo.
- **Ventaja competitiva:** conjunto de características diferenciadoras de nuestra empresa frente a las demás.
- **Efecto sinérgico:** efecto de expansión que se producirá por la adecuada combinación de los elementos de la estrategia con los procesos ya existentes.
- **Objetivos:** a conseguir expresados en porcentajes o valores absolutos en un periodo de tiempo.
- **Políticas y conductas internas:** en las que la empresa realizará acciones para conseguir los objetivos.
- **Acciones a seguir.**

La finalidad del plan estratégico es conseguir implantar una estrategia adecuada a nuestros planes, estrategia que quedará reflejada a todos los niveles de la empresa creando diferentes documentos según el nivel. Así crearemos una estrategia corporativa para decidir en qué negocios tomamos parte, una estrategia de negocio orientada a mejorar las actividades de cada negocio que estemos desarrollando y una estrategia funcional para cada departamento, determinando las acciones que implementaremos dentro para ayudar a la estrategia de negocio desde él. Una vez definidas las estrategias las implantaremos y controlaremos su correcta ejecución.



## 1.5 LA GESTIÓN DE OPERACIONES

Definiremos producto como el conjunto de todos los elementos y pasos necesarios para realizar un ítem concreto. El subsistema de operaciones engloba el proceso productivo en sí mismo, por lo que vamos a explicar en detalle este punto para tener una idea completa de la empresa y del desarrollo productivo. Dentro de la gestión de operaciones podemos distinguir diferentes áreas en nuestra empresa, estas son:

- **Dirección de operaciones:** es la función que gestiona toda la producción. Se encarga de definir qué elementos son necesarios en los procesos productivos que generan los elementos finales.
- **La función de compras:** En este apartado recogeremos todas las características y procesos necesarios para crear un abastecimiento adecuado a nuestra empresa, se implementa en una cadena de suministros que estará formada por todas las empresas necesarias para crear un producto final. Este mecanismo nos presentará los siguientes problemas que tendremos que abordar: el diseño de la cadena, la selección de los integrantes y la gestión de la cadena de suministros. Para una implementación correcta de la cadena deberemos optar entre uno o varios de los siguientes tipos de suministros:
  - ✓ **JIT (justo a tiempo).** Los componentes se entregan por parte del proveedor en el lugar más próximo a la producción posible, en pequeñas cantidades y frecuentemente, en función del consumo real, no de estimados o planificados.
  - ✓ **VMI (Gestión por proveedor).** El proveedor suministra cuando crea necesario en función de la información que le facilita el cliente.
  - ✓ **Con aplazamiento.** En donde el proveedor demora hasta la petición del pedido la finalización de sus productos.
  - ✓ **Por orden de compra planificada (MRP).** Se basa en previsiones de ventas y niveles de stock.
- **El sistema de producción:** El sistema de producción ajustado se entiende como el sistema que produce solo cuando lo solicita el cliente, en el momento y cantidad que se requiere, a un coste mínimo, reduciendo los stocks, retrasos y costes totales.
- **La logística:** Se entiende por logística el conjunto de organizaciones y medios que se realizan para el proceso de distribución. Como cualquier área de la empresa, se tendrá que desarrollar la estrategia logística contribuyendo a la estrategia general. El desarrollo del sistema de distribución tendrá que estar enfocado siempre al cliente. Dentro de las actividades cotidianas que se desarrollan en la logística resaltaremos la previsión de los centros, el almacenamiento, el traslado de las mercancías con los recursos adecuados propios o externos, la preparación de los pedidos, etc.
- **La planificación y control de la cadena productiva:** En un sistema empresarial la planificación es imprescindible siendo el hilo conductor de todos los procesos de la empresa. Una buena planificación nos acercará a nuestros objetivos, una mala planificación seguro que nos hace fracasar. Pero en una planificación por muy buena que sea siempre hay posibilidad que no se cumpla, riesgo que tendremos que tener en cuenta para poder reaccionar rápidamente y con flexibilidad. En éste caso, el reajuste de los planes debe ser inmediato, readaptándose a la nueva situación en el menor tiempo posible. Para que este hecho sea así, la información de la empresa debe fluir desde donde se produce hasta la toma de decisiones rápidamente, no desvirtuándose en el tránsito. El mecanismo más eficaz conocido hoy en día para que la información esté disponible y sea similar en todos los puntos es utilizar un sistema de información. Dicho sistema se le conoce por las siglas ERP (Enterprise Resources Planning).