



Manual práctico de xestión para a dirección estratéxica empresarial



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

AUTOR Improvia Consultores, S.L.

COLABORADOR DESTA EDICIÓN Fran Zabaleta

EDITA C.E.E.I. GALICIA, S.A.

(c) da edición: C.E.E.I. GALICIA, S.A.

D.L.

DESEÑO E MAQUETACIÓN Acuarela Comunicación S.L.L., Producciones Khartum S.L.

IMPRIME

Santiago de Compostela, C.E.E.I. GALICIA, S.A. 2009

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

ÍNDICE

0. INTRODUCCIÓN	11
1. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA	15
1.1. Introducción	17
1.2. Análise da estratexia	19
1.3. Obxectivos	20
1.4. Compoñentes da estratexia	22
1.5. Tipos de estratexia	23
1.5.1. Resumo	23
1.6. Formulación estratéxica e análise do negocio	26
1.6.1. Elementos integrantes	27
1.6.2. Proceso de formulación	27
1.6.3. Análise DAFO	28
1.6.4. Resumo	30
1.7. Declaración da visión: misión, soporte e valores	32
1.7.1. Definición da misión	32
1.7.2. Definición do soporte	33
1.7.3. Definición dos valores	33
1.7.4. Resumo	34
1.8. Vantaxe competitiva	36
1.8.1. Características	36
1.8.2. Resumo	37
1.9. Deseño do sistema organizativo	39
1.9.1. Obxectivos	39
1.9.2. O negocio	39
1.9.3. Os procesos	41
1.9.4. O soporte	41
1.9.5. Estilo de dirección	42
1.9.6. Análise dos obxectivos	44
1.9.7. Resumo	45



1.10. O plan director	47
1.10.1. Características dun plan director	47
1.10.2. Proceso de implantación	48
1.10.3. Resumo	48
1.11. Conclusións finais	51
2. DIRECCIÓN DE MARKETING E COMERCIAL	53
2.1. Coñece o teu cliente: do marketing de masas ó marketing personalizado	56
2.1.1. A quen vender?	56
2.1.2. Un paso mais alá. A segmentación	56
2.2. Analiza o teu cliente	59
2.2.1. Estudo de mercado	60
2.2.2. Fases dun estudo de mercado	60
2.2.3. Modelo de presentación dun informe de estudo de mercado	61
2.3. Contextualización	62
2.3.1. Contexto económico-social	62
2.3.2. Contexto socio-demográfico actual	62
2.3.3. Infraestruturas	63
2.4. Análise da demanda	64
2.4.1. Comportamento	64
2.4.2. Identificación e avaliación dos segmentos de mercado	64
2.4.3. Tamaño do mercado	64
2.5. Análise da oferta	65
2.5.1. Comportamento da oferta	65
2.5.2. Estrutura do sector	65
2.6. Análise da comercialización	67
2.6.1. Análise do produto	67
2.6.2. Análise do prezo	67
2.6.3. Análise da distribución	67
2.6.4. Análise de provedores	68
2.7. Resumo	69
2.7.1. Fontes de información	69



2.8. Que lle comunico	73
2.8.1. A clave da cuestión	73
2.8.2. O “tripleto”	73
2.9. Publicidade e promoción	75
2.9.1. A morte da publicidade de masas	75
2.9.2. Comunicación corporativa	76
2.9.3. Comunicación interna	76
2.9.4. Que facemos na actualidade?	77
2.10. Como comunicarme?	80
2.10.1. O catálogo: o soporte básico	80
2.10.2. Cousas que teñen funcionado	80
2.10.3. Publicidade de masas	81
2.10.4. A visita comercial: o momento crucial	81
2.10.5. Como deben ser os obxectivos comerciais?	83
2.11. Algúns conceptos na análise de clientes	84
2.11.1. Reter clientes	85
2.12. Como vende a competencia?	87
3. DIRECCIÓN DE OPERACIÓNS	91
3.1. Introducción	93
3.2. Os sistemas de xestión	99
3.2.1. A familia das ISO 9000	99
3.2.2. O modelo de excelencia EFQM	101
3.3. Enfoque baseado en procesos	102
3.3.1. Identificación e secuencia (mapa de procesos)	104
3.4. Diagnóstico dos procesos	109
3.4.1. A matriz procesos-funcións	109
3.4.2. Análise valor/non valor	111
3.4.3. O perfil do proceso	112
3.4.4. Elaboración do plan de mellora	115
3.4.5. AMFE do proceso	115
3.5. Medición, análise e mellora dos procesos	118
3.6. Soporte documental dos procesos	119

3.7. Resumo	123
3.8. A xestión de proxectos	126
3.8.1. Definición do proxecto	126
3.8.2. Planificación detallada do proxecto	129
3.8.3. Administración e xestión do proxecto	136
3.8.4. Peche do proxecto	138
3.8.5. Control de varios proxectos	140
4. DIRECCIÓN DE CONTROL E XESTIÓN	143
4.1. Control de xestión	146
4.1.1. Ciclos da actividade dunha empresa	146
4.1.2. Esquema de funcionamento	147
4.1.3. Plan económico-financeiro	148
4.1.4. Sistema de control de custos	148
4.1.5. Fixación do prezo de venda	149
4.1.6. Indicadores de xestión	149
4.2. Resumo	151
4.3. O Presuposto Anual Operativo (POA)	153
4.3.1. Diferenza entre orzamento e planificación	154
4.3.2. Fases para elaborar un orzamento	154
4.3.3. Ferramentas	155
4.3.4. Tipos de orzamentos	155
4.3.5. Resumo	158
4.4. O punto de equilibrio ou punto morto	160
4.4.1. Resumo	161
4.5. Xestión da tesourería	164
4.5.1. Resumo	165
4.6. Negociación bancaria	168
4.6.1. Principios básicos	168
4.6.2. Ferramentas	169
4.6.3. Instrumentos financeiros	170
4.6.4. Resumo	171



5. DIRECCIÓN E XESTIÓN DOS RECURSOS HUMANOS	175
5.1. Dirección e xestión de persoal	178
5.1.1. Comunicación	178
5.1.2. A mellora das habilidades de comunicación	179
5.1.3. Traballo en equipo	180
5.2. Dirección das persoas	183
5.3. A arte do liderado	184
5.4. Motivación	189
5.5. Planificación e xestión dos recursos humanos	192
5.5.1. Planificación do cadro de persoal: cuantitativa e cualitativa	192
5.5.2. Organigrama	193
5.5.3. Plans de formación e desenvolvemento	194
5.6. Selección de persoal	199
5.6.1. Análise de necesidades e proceso de selección	199
5.6.2. Fases do proceso de selección	201
6. CASO PRÁCTICO: CONSULTING S.L.	217
6.1. Descrición xeral	219
6.2. Dirección estratéxica	220
6.3. Dirección e xestión dos recursos humanos	223
6.4. Dirección de marketing e comercial	225
6.5. Dirección de operacións	228
6.6. Dirección de control e xestión	230
7. CUESTIONARIO FINAL	243
8. BIBLIOGRAFÍA	251



Introducción



**Manual práctico de xestión
para a dirección estratéxica empresarial**





Este manual foi deseñado para servir de **consulta** ós xerentes e directores de empresas de nova creación. Contempla as cinco áreas básicas de xestión da empresa, consideradas como cinco direccións:

- Dirección estratéxica
- Dirección de marketing e comercial
- Dirección de operacións
- Dirección de control e xestión
- Dirección e xestión dos recursos humanos

Evitouse entrar en formulacións excesivamente académicas e conceptuais; polo contrario, procurouse facer a exposición sinxela e accesible –sen desvirtuar os conceptos–, resaltando os aspectos máis relevantes de cada unha das cinco direccións.

A orde de análise destas direccións tamén responde a unha lóxica empresarial. Nós consideramos que o primeiro que debe facer calquera empresa é unha definición estratéxica, para poder partir dun plan director; a partir de aí, desenvólvense as outras catro direccións: marketing e comercial, operacións, control de xestión e sistemas de información e, finalmente, dirección dos recursos humanos, soporte de toda a estrutura empresarial e da estratexia da empresa. Dende o noso punto de vista, as empresas deben crearse **de fóra a dentro** e, xustamente por iso, expoñemos o seu desenvolvemento deste modo.

O obxectivo final do manual é axudar as empresas, pemes e micropemes, a **consolidarse no mercado** e preparalas para desenvolver un **crecemento sostido** e controlado en función dos seus recursos e capacidades.





Dirección estratéxica



**Manual práctico de xestión
para a dirección estratéxica empresarial**





*Morre lentamente quen non viaxa, quen se transforma
en escravo do hábito, quen non arrisca o certo polo incerto
para ir detrás dun soño.*

Pablo Neruda

1.1. Introducción

Tal e como se comenta na introdución ó manual, o primeiro que debemos preguntarnos como empresa é:

- Dispoño dun **plan de empresa** que me guíe na toma de decisións para situar a miña organización no mercado?
- Estou seguro de que as decisións que tomo acotío vanme axudar a **colocar a miña empresa no mercado** e de que poderei mantela a longo prazo?
- Detíveme a reflexionar sobre a situación que quero que a miña empresa ocupe no futuro e en **como quero verme e que me vexan** os diferentes grupos interesados nela?
- Para responder adecuadamente a estas preguntas, pódeme axudar a realización dun **plan estratéxico** para dispoñer dun plan director?

Neste capítulo trataremos de responder a estas cuestións e de establecer unha metodoloxía de traballo que lle permita a calquera emprendedor-empresario facelo dunha maneira sinxela.

No capítulo trataranse os seguintes temas:

- **Análise da estratexia**
 - Que é e que se pretende coa análise da estratexia?
 - Compoñentes da estratexia
 - Tipos de estratexia
- **Formulación da estratexia e análise do contorno**
 - Elementos integrantes

- Proceso de formulación
- Análise DAFO
- **Declaración da visión, misión, soporte e valores**
 - A visión
 - A misión
 - O soporte
 - Os valores
- **Deseño da organización**
 - Obxectivos
 - O negocio
 - Os procesos
 - O soporte
 - O estilo de dirección
- **O plan director**
 - Características dun plan director
 - Proceso de implantación



1.2. Análise da estratexia

O éxito non se acada só con calidades especiais. É, sobre todo, un traballo de constancia, de método e de organización.

J. P. Sergent

A **estratexia** pódese definir coma un conxunto de accións que se levan a cabo para acadar un fin; é o plan que fixa o xerente da empresa para conseguir as súas **metas** e **obxectivos**, a idea de futuro que ten, a onde quere chegar coa súa empresa e como o vai conseguir.

O **éxito** que poida alcanzar o empresario baséase na correcta combinación dos diferentes compoñentes da estratexia, que analizaremos nos seguintes capítulos.

A principal habilidade é facer as cousas con rapidez, permitir que o mercado nos diga se estamos ou non no bo camiño e eliminar rapidamente o que o mercado rexeite. Temos que ser os grandes desorganizadores. Isto equivale a saber como destruír a empresa para reconstruíla antes de que a destrúa un competidor. Neste século soamente haberá dous tipos de directivos: os rápidos e os mortos.

Jack Welch

O **plan estratéxico** dunha empresa débese traducir nun **plan director**, isto é, nun documento que resuma os diferentes obxectivos que unha empresa quere acadar no futuro próximo (de 1 a 2 anos).



1.3. Obxectivos

Á hora de definir a estratexia dunha empresa, temos que fixar a serie de obxectivos ou metas que pretendemos alcanzar.

Ante todo, debemos buscar o **crecemento sostido** e a **rendibilidade** da nosa empresa.

Os principios para conseguir o crecemento sostido e a rendibilidade son:

1. **Diversificar o risco**: crear diferentes opcións, non poñer todo o esforzo nunha única alternativa. Ó dispoñer de máis opcións, teremos máis posibilidades de triunfar.
2. **Ir pouco a pouco**: presentar obxectivos de crecemento non excesivamente ambiciosos e en todas as áreas.
3. **Analizar o contorno**: a empresa debe identificar o contorno no que vai traballar, coñecer as ameazas que presenta e as oportunidades que brinda.
4. **Buscar a mellora continua**: clave para reter máis clientes, gañar cota de mercado e penetrar en novos mercados.
5. **Xestionar para crecer**: as empresas teñen que crecer; se se estancan, corren o risco de desaparecer.

En definitiva, o obxectivo fundamental da estratexia debe ser o de **acadar un crecemento sostido dos resultados empresariais, a través de produtos e servizos con valor para o cliente e para a sociedade**.

As metas básicas de calquera empresa deberían ser:

- Colocar a empresa nunha posición na que poida **competir**.
- Identificar as **necesidades estruturais**.
- Identificar novas **posibilidades de negocio e mercados**.
- **Avaliar** as posibilidades e as ameazas do contorno (análise **DAFO**).
- **Diferenciarse** da competencia.

Para poder lograr estes resultados, hai unha serie de actitudes ou ferramentas que debemos utilizar:

- O **liderado**: é preferible crear un equipo de líderes a dispor dun único emprendedor que deba facerse cargo de todo.

Unha empresa na que o xerente se encarga de realizar a maioría das tarefas (control da xestión, control da actividade, negociación cos bancos, provedores, clientes...) non é eficiente; o xerente debe aprender a liderar e delegar tarefas nos seus empregados.



- **Potenciar a empresa**, a capacidade dos seus recursos (desenvolver competencias, asumir responsabilidades, formación...), pois iso é o que nos vai permitir crecer nun futuro.
- **Transmitir a estratexia** a todos os compoñentes da empresa.
- **Implantar unha estrutura operativa eficiente**: as empresas que crecen adoitan sufrir un aumento dos seus custos, con frecuencia solapado polo maior incremento dos seus ingresos. Isto sucede porque os gastos xerais e administrativos seguen crescendo en períodos nos que os beneficios e as vendas deixaron de facelo.
- Os **sistemas de tecnoloxías da información e comunicación** (TIC) permítenos alcanzar dunha maneira máis eficaz e sinxela os obxectivos que nos marcamos. Pódese utilizar tecnoloxía barata e de uso sinxelo, que nos permitirá cambiar a relación con clientes, provedores e competidores.



1.4. Componentes da estratexia

A estratexia da empresa está constituída por unha serie de elementos que nos permiten acadar as nosas metas.

Os componentes integrantes da estratexia son:

1. **A visión** do empresario, a onde quere chegar coa súa empresa.
2. **A misión**, que responde ó tipo de negocio que realiza a empresa.
3. **O soporte**, constituído por todos os recursos necesarios para poder realizar a actividade.
4. **Os valores**, que responden ó modo no que imos conseguir as metas que nos fixamos: danos igual pagar calquera prezo para chegar?

A estratexia, sinxelamente, responde á evolución presente e futura da empresa. Poderíamos comparala co futuro que se lle presenta a unha persoa na nenez; ten que responder a preguntas como: que quero ser de maior?, que estudos, actividades, cursos, etc. deberei realizar para conseguilo?, de que forma quero facelo?, de que medios económicos, académicos, etc. dispoño?



1.5. Tipos de estratexia

Neste apartado identificamos, a modo informativo, os tipos de estratexia existentes:

TIPO DE ESTRATEXIA	CARACTERÍSTICAS
1. Estratexia institucional	Recolle os compromisos dos socios coa empresa.
2. Estratexia corporativa	Responde ó negocio que imos desenvolver.
3. Estratexia de grupo	Estratexia corporativa, propia dunha agrupación de negocios entre os que existe relación.
4. Estratexia de negocio	Responde á planificación e organización do negocio (comercial, produción, loxística...).
5. Estratexias funcionais	Recolle os obxectivos e plans de acción precisos para lograr a estratexia de negocio.

Nunha empresa pequena, a estratexia corporativa e a de negocio coinciden.

1.5.1. Resumo

Na definición estratéxica da nosa empresa, non debemos esquecer seguir estes pasos:

PASOS
1. Definir que obxectivos queremos acadar (declarar a visión) e ter claro como os vamos a conseguir (misión e valores).
2. Recoller nun documento estes obxectivos (elaborar o plan director).
3. Ter en conta que os obxectivos marcados deben permitir que a empresa sexa rendible , poida crecer e competir nun futuro.
4. Considerar que os obxectivos deben ser consecuentes co contorno actual da empresa (realizar unha análise DAFO).
5. Identificar os recursos necesarios (soporte) que nos permitan alcanzar a nosa meta: que a empresa se poida manter desde o seu inicio. As empresas, ó iniciar a súa actividade, elaboran un plan de investimentos.
6. Ter presente que a estratexia debe guiar a maior parte das accións empresariais.

Existen varios motivos polos cales moitas empresas non definen de forma axeitada a súa estratexia. Vémoslos nas seguintes consideracións:

CONSIDERACIÓNS

1. Non sentan a pensar, non lle dedican tempo. Non se presta atención ás cuestións importantes, só se examina o día a día.
2. Non se analiza a empresa nun medio global e obxectivo. E quen si o fai, non é capaz de realizar autocrítica e mirar máis alá do seu propio negocio.
3. Non se definen obxectivos concretos: sen unha meta que acadar, dá igual que actividades fagamos. Estes obxectivos deben ser específicos, medibles e alcanzables.
4. Non se transmite a estratexia a todos os integrantes da organización; é fundamental que coñezan os obxectivos, que os entendan e que os seus intereses económicos ou profesionais estean vinculados a eles.
5. Cambian con facilidade a estratexia; na medida do posible, debemos cumprir co plan estratéxico establecido.



A continuación, presentámosle un cuestionario para que valore do 1 ó 5 (sendo o 1 a puntuación máis baixa) a situación da súa empresa. Engada, por favor, unha explicación para cada valoración.

AUTOAVALIACIÓN	1	2	3	4	5
1. Fixou a empresa uns obxectivos específicos, medibles e alcanzables?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Identificou a empresa os recursos humanos cos que conta e a capacidade de cada membro?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. A estratexia definida polo xerente, foi transmitida a todo o persoal da empresa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Saben os empregados quen é o líder da organización?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Dentro da análise de recursos, considerouse a necesidade de incorporar sistemas de tecnoloxías da información e comunicación (TIC)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

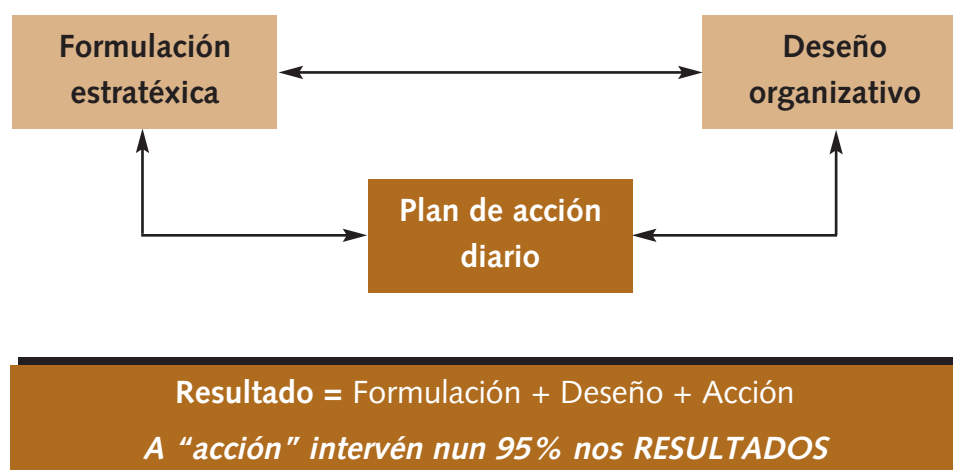


1.6. Formulación estratéxica e análise do negocio

Cando comprendiches o camiño da estratexia, non existe unha soa cousa que non sexas capaz de comprender.

Miyamoto Murais

A **formulación estratéxica** é o modelo de decisións que reflicte os **obxectivos** ou **metas** que a empresa vai perseguir.



Permítenos determinar o **deseño organizativo**, é dicir, a clase de organización económica e humana que somos ou intentamos ser.

A partir da **formulación estratéxica** e do **deseño organizativo**, obtemos o **plan de acción diario**, o que nos marca o traballo cotián.

O **resultado** vén determinado pola suma da **formulación estratéxica**, do **deseño organizativo** e do **plan de acción diario**.

O día a día inflúe nun 95% nos resultados, e isto fai que as empresas presten menos atención a definir a súa estratexia ou a súa organización. Porén, chega un momento no que hai que preguntarse se o funcionamento da empresa é o correcto, pois notamos que algo falla no sistema.

O que debemos ter claro é que se definimos os obxectivos empresariais, deseñamos correctamente a organización e traballamos eficientemente día a día, o resultado será mellor.



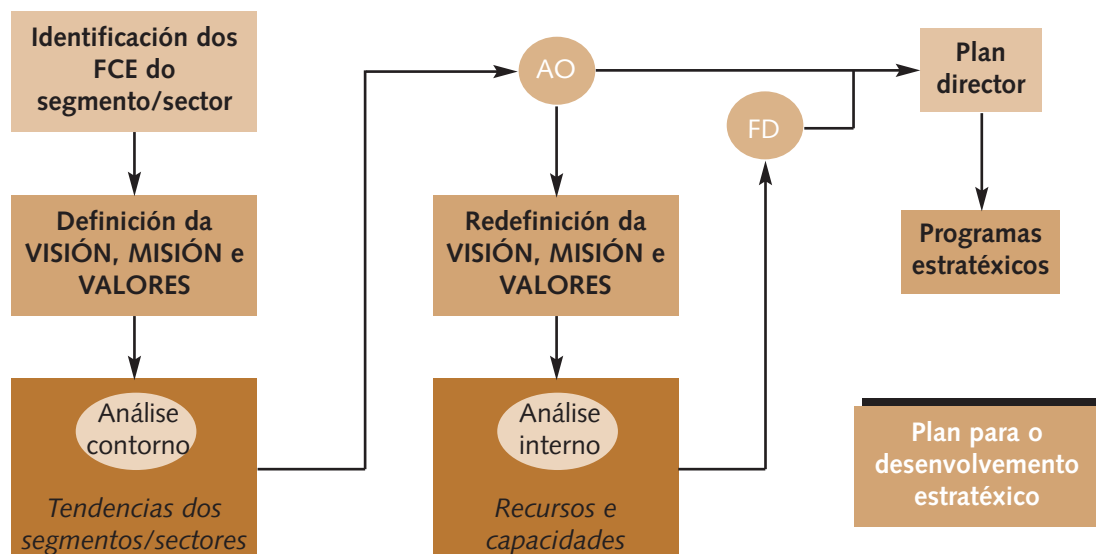
1.6.1. Elementos integrantes

A **formulación estratéxica** baséase en cinco ideas básicas:

- A **estratexia** é unha relación entre a **empresa** e o seu **contorno**.
- Debe responder á **visión**, á **misión** e a uns **obxectivos a longo prazo**.
- Establece **políticas, valores e accións** para **cumprir coas metas** marcadas.
- É un instrumento que nos permite realizar unha análise **DAFO**: estudar e combinar as **ameazas e oportunidades** que presenta o **contorno** coas **fortalezas e debilidades** da **empresa**.
- Para establecela, debemos analizar os **factores internos e externos**, é dicir, as **ameazas e oportunidades** existentes no contorno do negocio que queremos ter (estratexia), o **soporte necesario** (estrutura) e os **obxectivos fixados** (resultado).

1.6.2. Proceso de formulación

Representamos no seguinte esquema o proceso que debemos seguir na formulación estratéxica:



FCE: Factores claves de éxito
 AO: Ameazas e oportunidades
 FD: Fortalezas e debilidades

O proceso consta de sete pasos que combinan a **planificación estratéxica**, a **implantación da estratexia** e a súa **avaliación e control**. Eses pasos son os seguintes:



1. Identificar os **factores clave de éxito (FCE)** do sector, é dicir, os elementos que nos permitirán triunfar na actividade da empresa; factores que, dende o mercado, se consideran **clave** para ser competitivos. Son factores que a empresa pode ter ou non, pero se carece deles, tería dificultades para competir.
2. Definir previamente a **visión**, a **misión** e os **valores**: a onde quero chegar, como e de que maneira.
3. **Análizar o contorno**. No medio no que opera a empresa, deben identificarse os factores ou as condicións que poden ser aproveitados ou que supoñen un perigo. En definitiva, trátase de **identificar** tanto as **ameazas** como as **oportunidades** que ofrece o contorno da empresa.
4. **Revisar a misión, a visión e os valores**. Trátase de analizar, determinar e revisar se a visión, a misión e os obxectivos establecidos son alcanzables unha vez coñecidas as ameazas e oportunidades que presenta o contorno.
5. **Realizar unha análise interna**. Desta maneira, poderemos determinar que recursos e capacidades posúe ou precisa a empresa, tanto actual como futura, e cales son as súas fortalezas e as súas debilidades.
6. A través da **visión, a misión, os valores e os obxectivos** da empresa, deseñar o **plan director**, no que deberán recollerse as intencións de futuro para longo prazo, entendéndose como tal un período de tempo non inferior a 1-2 anos. O plan director estará composto por diversos programas estratéxicos, e cada un deles fará referencia ás diferentes áreas da empresa (comercial, financeira, etc.).
7. O último paso é **implantar o plan director** e o correspondente **control e avaliación dos resultados obtidos**.

1.6.3. Análise DAFO

É o resultado de analizar externa e internamente a empresa, estudar o contorno no que actúa e os recursos dos que dispón.

O primeiro paso é realizar **unha análise do contorno**. Podemos dividila en tres partes:

- **Análise do contorno global**. Identifícanse as ameazas e as oportunidades dende o punto de vista económico, socio-cultural, normativo, tecnolóxico e político.
- **Análise do contorno específico**. Identifícanse as ameazas e as oportunidades dende o punto de vista do segmento–sector no que competimos: clientes, competidores, provedores, produtos básicos e substitutivos.
- **Identificación das AO**. Analízanse os puntos anteriores e identifícanse as ameazas (A) e oportunidades (O) coas que se vai enfrontar a empresa para concretar a súa visión e a súa misión.



O segundo paso é o **diagnóstico interno**, que consiste en identificar as fortalezas (F) e as debilidades (D) da empresa, localizadas en diversos elementos:

- **Organización:** as persoas e o seu traballo, a estrutura, o estilo de mando, o sistema de dirección.
- **Xestión dos procesos:** xestión, mellora e deseño.
- **Cultura:** hábitos de traballo desenvolto cos anos e froito dunha forma de funcionar.
- **Recursos dispoñibles e obtibles**, tanto tecnolóxicos como financeiros.
- **Aprendizaxe da organización e cultura do cambio:** capacidades e potencial de desenvolvemento de directivos e empregados.

A partir da análise interna, teremos que ter clara a nosa forma actual de funcionamento. Para iso coñecemos:

- A **organización** (as persoas e o seu traballo, a estrutura, o estilo de mando, o sistema de dirección).
- As **capacidades** dispoñibles.
- A **cultura** (hábitos de traballo desenvolvidos cos anos).
- As **crenzas e valores** do xerente.
- Os **recursos dispoñibles e obtibles**.
- As **capacidades e o potencial** de desenvolvemento.



1.6.4. Resumo

No proceso de **formulación estratéxica** debemos seguir estes pasos:

PASOS
1. Identificar os factores que nos permiten ser competitivos no noso sector (FCE).
2. Definir a visión (onde queremos ir), a misión (tipo de negocio) e os valores (como imos chegar).
3. Analizar o contorno , identificar as ameazas e as oportunidades que ofrece.
4. Revisar a visión, a misión e os valores en función da análise do contorno.
5. Realizar unha análise interna , fortalezas e debilidades.
6. Desenvolver o plan director a partir da combinación da visión, a misión e os valores coa análise DAFO realizada (debilidades, ameazas, fortalezas e oportunidades).
7. Partindo do plan director, elaborar os programas estratéxicos para cada un dos departamentos ou áreas da empresa.
8. Implantar os programas estratéxicos e controlar a súa evolución.

Existen varios motivos polos cales unha empresa pode non formular a súa estratexia de maneira adecuada. Vémoslos nas seguintes consideracións:

CONSIDERACIÓNS
1. Non saber diferenciar entre factores clave de éxito e vantaxes competitivas, é dicir, identificar unha vantaxe competitiva como un factor clave de éxito, ou viceversa.
2. Non fixar de maneira adecuada a definición da visión, a misión e os valores; definir a visión mesturando os tres conceptos.
3. Non recoñecer as debilidades, ameazas, fortalezas e oportunidades.
4. Non elaborar o plan director por crer que é algo máis complexo do que verdadeiramente é: un documento.
5. Unha vez implantado o plan director, non controlar nin analizar a súa aplicación.



A continuación, presentámosle un cuestionario para que valore do 1 ó 5 (sendo o 1 a puntuación máis baixa) a situación da súa empresa. Engada, por favor, unha explicación para cada valoración.

AUTOAVALIACIÓN	1	2	3	4	5
1. Avaliou a empresa o seu contorno antes de decidir a actividade que ía desenvolver e a súa localización?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Foi analizado o contorno para aproveitar as oportunidades e evitar as ameazas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Sabe a organización identificar os seus factores clave de éxito?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Baséase o funcionamento da empresa unicamente no plan do día a día?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Unha vez analizado o contorno, declaráranse a visión e a misión da empresa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Unha vez determinadas a visión e a misión, foron revisadas tras a análise interna da empresa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Tras establecer a visión e a misión, elaborouse un plan director?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



1.7. Declaración da visión: misión, soporte e valores

As empresas con éxito son aquelas que posúen a dobre habilidade de ter visión e de poñer en marcha unha estratexia a longo prazo.

Bill Gates

A **visión** da empresa debe proporcionar resposta á pregunta “que queremos crear?”. Recolle as aspiracións do xerente da empresa. Cara a estas aspiracións deben encamiñarse os **esforzos** e mais as **accións** de todas as **persoas que compoñen a organización**.

De acordo co modelo proposto, a declaración da visión dunha empresa abarcará tres aspectos diferentes:

- Relacionados coa **misión**: deben reflectir o compromiso da empresa cos clientes, provedores, institucións e sociedade en xeral.
- Relacionados co **soporte**: deben recoller o compromiso que o xerente asume cos empregados.
- Relacionados cos **valores**: deben amosar a cultura e os costumes que o xerente quere implantar na súa empresa.

Cómpre integrar a visión na actividade diaria da empresa e ha de actuar como impulso dos obxectivos fixados.

Un exemplo de visión estratéxica é o da compañía Coca-Cola: “*Pór unha Coca-Cola ó alcance da man de todo o mundo*”.

1.7.1. Definición da misión

A **misión** da empresa é o que pretende facer e para quen o vai facer. Debe responder ás seguintes cuestións:

- Que tipo de **negocio** quere ser? Que, onde, a quen?
- Que quere ofrecerlles ós **clientes**?
- Que espera dos seus **provedores**?
- É coherente o **negocio** que quere ser coas tendencias do mercado?

Pódese entender coma unha declaración de intencións, o xeito en que pretende acadar os obxectivos futuros.



1.7.2. Definición do soporte

O **soporte** da empresa é a súa estrutura, os recursos cos que conta para acadar os seus obxectivos. Debe dar resposta a estas cuestións:

- Cal é o compromiso da empresa cos **socios**?
- Que compromisos vai adquirir a empresa cos **empregados**?
- Retribución \Rightarrow formación
- Estabilidade laboral \Rightarrow promoción
- É coherente o **fin** coas tendencias do mercado?

1.7.3. Definición dos valores

Os **valores** deben responder ás seguintes preguntas:

1. Como quere a empresa ser **percibida** dende o contorno?

- Inspira confianza
- Respecta as persoas
- É cooperativista
- Etc.

2. Que **actitudes** se queren como guía de **comportamentos**?

- Predisposición para traballar en equipo
- Enfoque á calidade

3. Cales son as **prioridades** nestes valores?

Os valores determinan a imaxe que terá o contorno da nosa empresa; son os valores morais cos que pretendemos que actúen os empregados.

En calquera circunstancia e lugar, un empregado da empresa está representándoa, é a imaxe da organización que debemos coidar e manter. Mesmo os que limpan as oficinas transmiten unha imaxe da empresa.



1.7.4. Resumo

Polo tanto, debemos ter claros estes...

ASPECTOS
1. É esencial que calquera xerente declare a visión da súa empresa , as súas aspiracións.
2. A visión debe ser razoable, obxectiva e concisa .
3. A empresa debe ter claro como quere que sexan as súas relacións cos clientes e provedores.
4. A empresa ha de analizar os recursos necesarios e dispoñibles para acadar os obxectivos.
5. O xerente de calquera empresa tense que preguntar como lle gustaría que se comportasen os seus empregados. Cando alguén fala da súa empresa, que imaxe é a que transmite?

Existen varios factores que poden influír en que unha empresa non defina adecuadamente os conceptos tratados neste capítulo. Vémoslos nas seguintes consideracións:

CONSIDERACIÓNS
1) Non delimitar de forma precisa a definición da visión, a misión, o soporte e os valores. Definir a visión mesturando os catro conceptos.
2) Intentar alcanzar os obxectivos fixados a calquera prezo, transmitir ó mercado unha mala imaxe .
3) Non analizar as necesidades de recursos , como por exemplo os recursos financeiros.
4) Permitir ós empregados comportamentos e costumes inadecuadas.
5) Non fixar ben os termos nas relacións con clientes e provedores.

A continuación, presentámoslle un cuestionario para que valore do 1 ó 5 (sendo o 1 a puntuación máis baixa) a situación da súa empresa. Engada, por favor, unha explicación para cada valoración.

AUTOAVALIACIÓN	1	2	3	4	5
1. Na declaración da visión, foron incluídos os intereses de todos os recursos humanos que interactúan coa organización?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Á hora de definir a visión, foron incluídos a misión, o soporte e os valores a partir dos cales vaise desenvolver a actividade?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. É coherente o negocio definido coa situación actual do mercado?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Como espera a empresa implicar os seus empregados na visión declarada?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Que imaxe quere transmitir a empresa ó seu contorno?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Elaborou a empresa un sistema de retribución para os empregados en función das súas capacidades e responsabilidades?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



1.8. Vantaxe competitiva

Despois de saber cando debemos aproveitar unha oportunidade, o máis importante é saber cando debemos renunciar a unha vantaxe.

Benjamín Disraeli

Unha **vantaxe competitiva** é un factor que permite a unha empresa **diferenciarse dos seus competidores** e, polo tanto, obter mellores resultados.

A competitividade adquiriu unha importancia crecente nos últimos anos, ata chegar a converterse no punto de partida para falar de estratexia empresarial.

A competitividade dunha empresa só ten sentido se a comparamos coa dos seus competidores.

Manter as vantaxes competitivas obriga as empresas a unha constante innovación.

A partir do aproveitamento dos **factores de competitividade**, as empresas poden e deben xerar vantaxes competitivas que lles permitan obter mellores resultados que a súa competencia.

1.8.1. Características

Para ser verdadeiramente efectiva, unha **vantaxe competitiva** debe ofrecer estas características:

- É algo no que a empresa **supera os seus competidores**.
- O cliente **coñécea e valóraa**.
- É clave para **decidir a compra**.
- Contribúe a unha **rendibilidade superior** para a empresa que posúe a vantaxe.
- É **difícil de imitar**.
- É **única**.
- É **posible de manter**.

A lista de **vantaxes competitivas** é moi longa. Con todo, non existen vantaxes competitivas que se poidan manter durante moito tempo.



1.8.2. Resumo

Con respecto ás **vantaxes competitivas** debemos ter claras as seguintes consideracións:

CONSIDERACIÓN
1. Son esenciais , permítennos diferenciarnos dos nosos competidores e obter mellores resultados.
2. A partir do aproveitamento dos factores de competitividade , as empresas poden xerar vantaxes competitivas.
3. A xeración de vantaxes competitivas que diferencian unha empresa dos seus competidores tense que ver reflectida nos resultados .
4. Todas as empresas contan con factores de competitividade que xeran vantaxes competitivas; a dificultade é identificalos e aproveitalos.
5. As vantaxes competitivas poden ser diferentes en cada sector e mercado.

Existen varios motivos que poden provocar que as empresas non aproveiten as súas vantaxes competitivas:

- Non saber identificar un factor de competitividade.
- Non saber identificar unha vantaxe competitiva.
- Non diferenciar unha vantaxe competitiva dun factor clave de éxito.
- Non percatarse de que unha vantaxe competitiva non é algo que a empresa faga de forma extraordinaria.



A continuación, presentámoslle un cuestionario para que valore do 1 ó 5 (sendo o 1 a puntuación máis baixa) a situación da súa empresa. Engada, por favor, unha explicación para cada valoración.

AUTOAVALIACIÓN	1	2	3	4	5
1. Identificou a empresa as vantaxes competitivas que posúe?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Sabe a empresa diferenciar as vantaxes competitivas dos factores clave de éxito?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Sabe a organización aproveitar as vantaxes competitivas para mellorar os seus resultados?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Coñece a empresa a forma de manter no tempo as vantaxes competitivas que posúe mediante a innovación sostible?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Coñece a empresa as vantaxes competitivas da súa competencia?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Identificou a empresa os seus factores de competitividade?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



1.9. Deseño do sistema organizativo

O importante non é correr e chegar primeiro; o esencial é saber en que dirección se vai.

Roden

Como xa dixemos en apartados anteriores, o **deseño do sistema organizativo** parte da formulación estratéxica e, a partir do modelo, permítenos obter o plan de acción diario. A suma destes tres compoñentes daranos o resultado final.

1.9.1. Obxectivos

Unha vez definida e analizada a estratexia que vai seguir a empresa, deben fixarse uns obxectivos concisos, medibles e alcanzables.

O **diagnóstico dos obxectivos** consiste en:

- Controlar a súa evolución e as desviacións que se produciron.
- **Analizar o seu nivel de implantación.**
- Consegui que os obxectivos fixados estean en **concordancia** coa visión, a misión e os valores da empresa, así como co seu contorno.
- Elaborar os **métodos e plans que nos permitan acadar as metas.**
- Elaborar **indicadores** para coñecer o nivel de cumprimento dos obxectivos.
- Establecer o **proceso de comunicación e implantación das metas.** Todos os membros da empresa deben coñecer a existencia desas metas; debe buscarse a implicación de todo o persoal para alcanzalas.

1.9.2. O negocio

Os pasos que debemos seguir á hora de analizar **o negocio** son os seguintes:

1. **Estudar as pautas ou principios** nos que nos baseamos para desenvolver a nosa actividade.
2. **Identificar os mercados** ós que queremos chegar.
3. **Identificar os factores** que pode valorar o cliente e que determinan a compra: o prezo, os prazos de entrega, a imaxe, os atributos do produto, etc.



4. **Identificar a competencia** existente no mercado.
5. Ter claro cal é o **público obxectivo**, o que nos pode achegar un maior beneficio.

A definición do negocio consiste en identificar as accións que a empresa pode levar a cabo con relación a estes elementos:

1. **A carteira de clientes**, en función de:
 - a análise ABC. Debemos establecer unha clasificación dos clientes en función do volume de compras, produtos, etc.;
 - a localización. Permitiranos desenvolver a loxística dunha forma máis adecuada;
 - a capacidade de compra;
 - as marxes de contribución.
2. **A gama de produtos**, en función de:
 - a análise ABC;
 - a relación custo–beneficio;
 - a facilidade de fabricar ou comprar.
3. **A localización**, dende o punto de vista de:
 - os custos de distribución (clientes);
 - os custos de aprovisionamento (provedores);
 - a capacidade de resposta.

Un dos puntos clave é analizar a nosa carteira de produtos/servizos. Debemos identificar o **ciclo de vida** de cada un para poder coñecer o beneficio que nos pode reportar.

Para coñecer o ciclo de vida do produto/servizo, debemos identificar en que fase de crecemento se atopa. As fases poden ser:

- **Produto estrela**: é aquel produto/servizo moi demandado polo mercado e que nos produce un alto beneficio.
- **Novo produto**: aquel que se atopa na súa fase inicial; o beneficio que repercute na empresa é reducido.
- **Produto en declive**: o que ten escasa participación no mercado, non é demandado polos clientes. Coa súa comercialización, a empresa non obtén beneficio.
- **Produto rendible**: coñecido tamén como “a vaca leiteira”, xa que o beneficio é elevado. O produto está estancado na súa fase de crecemento.



Esta clasificación permítenos tomar a decisión de cando debemos incorporar un novo produto: cando ten máis posibilidades.

Tamén nos permite analizar o momento en que debemos retirar un produto do mercado: cando se atope no final do seu ciclo de vida e só nos reporte perdas.

1.9.3. Os procesos

Enfocamos a definición dos procesos da seguinte maneira:

1. Identificación e clasificación:

- Analizar a cadea de valor da organización
- Analizar as actividades de apoio

2. Análise dos seguintes aspectos:

- Adecuación dos recursos
- Resultados alcanzados (eficacia e eficiencia)
- Nivel de flexibilidade
- Nivel de importancia (procesos clave)
- Orientación ó cliente
- Orientación á mellora
- Coordinación interna e con outros procesos
- Sistema de información asociado a cada proceso

1.9.4. O soporte

Os aspectos que imos desenvolver neste apartado agrúpanse nos seguintes puntos:

1. Estrutura organizativa:

- Definición das dependencias xerárquicas e funcionais (organigrama da empresa)
- Adecuación entre os departamentos e os procesos



2. Estrutura financeira:

- Plan económico-financeiro
- Análise do punto morto
- Xestión da tesourería

3. Recursos tecnolóxicos:

- Identificación dos recursos necesarios
- Capacidade e flexibilidade
- Potencial e necesidades de mantemento

4. Identificación do mercado de provedores:

- Análise ABC
- Localización
- Nivel de dependencia da organización
- Poder de negociación
- Capacidade de resposta

A pregunta que nos debemos facer é: **Con que recursos e capacidades vou acadar os obxectivos fixados?**

1.9.5. Estilo de dirección

Defínense os seguintes aspectos:

- 1. Clima ou ambiente da organización**
- 2. Avaliación de capacidades**
- 3. Plans de comunicación interna e externa**
- 4. Elección e integración dos recursos humanos na organización**
- 5. Plans de formación**

Nos últimos anos, o estilo con que dirixen moitos xerentes as súas empresas foi cambiando, modernizouse o sistema tradicional utilizado para dirixir.



Na seguinte táboa, establecemos a comparación entre os dous sistemas:

SISTEMA CLÁSICO	CARACTERÍSTICAS	SISTEMA MODERNO
Tanxibles	Factores básicos para competir	Intanxibles
Simple	Enfoque	Paradójico
Desconfianza	Base das relacións	Confianza
Lealdade e dependencia a cambio de salario e seguridade	Contrato implícito entre empresa e empregado	Confianza na que funciona o "gano-ganas"
Planificación	Proceso para definir o futuro	Futurización
Xestión	Dimensión básica da dirección	Liderado
Racional, plan, contorno	Dirección estratéxica	Intuitiva e racional, aprendizaxe, contorno e organización

O **sistema tradicional** baséase no uso do poder por parte do xerente; o que se busca son **empregados fieis e leais**, aínda que non sexan eficientes.

A **xestión** baséase nas cifras. Utilízanse teorías anticuadas baseadas en **criterios e hipóteses desfasadas**. Ademais, considera que imaxinar novas alternativas ou iniciativas non parece o adecuado.

Pero este sistema vai desaparecendo, ó tempo que se vai impondo un **sistema moderno** que xestiona a empresa en función do contorno no que se atope.

Baséase na autoridade (capacidade de influír) dunha nova figura emerxente, o **líder**. É un sistema baseado na **aprendizaxe**, na **intuición e na racionalidade**.

O liderado é unha oportunidade de servir; non de lucirse.

J. Walters

Búscase servir ós empregados e integralos na organización, que se sintan parte dela; séguese o dito: "gaño, gañas".

As empresas buscan novas posibilidades de negocio.

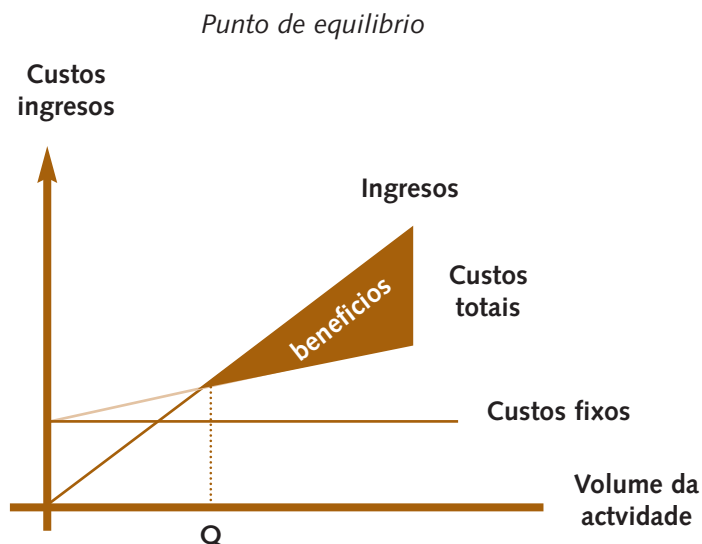
Se escolles as persoas adecuadas e lles dás a oportunidade de estender as ás, ofrecéndolles ademais compensacións, case non terás que dirixilas.

Jack Welch



1.9.6. Análise dos obxectivos

Unha vez que fixamos os **obxectivos** e que xa comezou a actividade da empresa, debemos contar cunha serie de **indicadores e variables** que nos permitan **medir, analizar e valorar** o seu **nivel de cumprimento**.



É preciso realizar o cálculo do **punto de equilibrio** ou **punto morto**. É aquel no que os ingresos se igualan ós custos, é dicir, nin temos perdas nin beneficios.

Indícanos as vendas mínimas que debemos realizar para cubrir os custos da empresa (custos fixos + variables). Por riba do punto morto, obteremos beneficio; por debaixo, perdas.

Analizaremos con maior profundidade as utilidades do cálculo do punto de equilibrio no capítulo dedicado ó **control da xestión**.

1.9.7. Resumo

Para unha boa organización da empresa, debemos seguir estes pasos:

PASOS
1. Definir os obxectivos (plan director).
2. Identificar o negocio : o “ que ” da empresa: <ul style="list-style-type: none"> • Carteira de clientes • Gama de produtos • Localización da actividade
3. Establecer os procesos ou procedementos : o “ como ” da empresa... <ul style="list-style-type: none"> • Identificación e clasificación
4. Seleccionar o soporte : o “ con que ” se fan os procesos e “ quen ” os fai... <ul style="list-style-type: none"> • Identificación da estrutura organizativa (organigrama) e financeira • Utilización da tecnoloxía
5. Establecer o estilo de dirección : con que valores e actitudes se actúa.

Existen varios motivos que poden influír en que o deseño da organización empresarial non sexa adecuado. Vémoslos nas seguintes consideracións:

CONSIDERACIÓNS
1. Non analizar e implantar os puntos anteriores . Na maioría das empresas, mentres entra diñeiro na caixa, todo vai ben; a obtención de beneficio solapa as carencias de organización.
2. Non identificar o ciclo de vida dos produtos/servizos.
3. Non clasificar os clientes e provedores da empresa en función das necesidades de cada un.
4. Non identificar nin axustar os procesos que se realizan na empresa.
5. Non establecer un estilo de dirección : traballar como se pode e cando se pode.
6) Establecer un estilo de dirección baseado no poder : o xerente só busca empregados fieis e leais.



A continuación, presentámoslle un cuestionario para que valore do 1 ó 5 (sendo o 1 a puntuación máis baixa) a situación da súa empresa. Engada, por favor, unha explicación para cada valoración.

AUTOAVALIACIÓN	1	2	3	4	5
1. Mide a empresa o nivel de cumprimento dos obxectivos e, nese caso, analiza as desviacións producidas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Identificou a empresa os motivadores de compra dos seus produtos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Analizouse a competencia existente no mercado?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Definiuse a gama de produtos en función dos clientes actuais e potenciais, a localización, os custos, etc.?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Analizouse o ciclo de vida de cada un dos produtos da empresa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. O estilo de dirección baséase na autoridade ou no poder?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Identificáronse e definíronse os principais procesos que se desenvolven na organización?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1.10. O plan director

*Non se pode solucionar algo se repites o mesmo que o causou;
se usas novas estratexias, o resultado cambiará.*

Sigmund Freud

Seguindo o modelo que xa comentamos nos apartados anteriores, unha vez que analizamos tanto o contorno como os nosos recursos e temos definidas a visión, a misión e os valores cos que imos traballar, deseñaremos o plan director, como fin de determinar os criterios e as pautas de actuación da empresa.

O **plan director** é un documento oficial no que o xerente da empresa reflicte as súas metas e obxectivos a longo prazo, definindo este xeralmente como un período de tempo non inferior a 1-2 anos.

1.10.1. Características dun plan director

Este documento caracterízase por ser:

- **cuantitativo** (non cuantitativo), porque non se especifican cantidades, senón as futuras calidades da organización;
- **obxectivo** (non subxectivo), porque indica o obxectivo polo que loita a empresa, pero non entra en detalles de como conseguilo;
- **atemporal**, pois, independentemente da duración do plan, non establece a programación de traballo diario.

Normalmente, o **plan director** recolle os seguintes puntos:

- Produtos e servizos
- Estrutura dos procesos
- Mercado (clientes potenciais)
- Vantaxes competitivas

Cada **plan director** complementábase con diferentes plans estratéxicos e operativos.



1.10.2. Proceso de implantación

Unha vez deseñado o **plan director**, debemos elaborar o plan correspondente a cada un dos departamentos da empresa. Polo tanto, a última fase sería a implantación do plan director.

Podemos diferenciar as seguintes fases no proceso de implantación:

1. **Implantación dos diferentes plans** xurdidos do plan director.
2. **Documentación e implantación dos procesos básicos** de dirección, compras, mantemento, comercialización, vendas, control de xestión, fixación de obxectivos, etc.
3. **Implantación da estrutura organizativa**. Neste punto defínense as funcións e responsabilidades de cada posto (director, comercial, administrativo...), así como as súas interdependencias.
4. **Implantación dun cadro de mando**. Estableceranse unha serie de indicadores que nos permitan controlar o cumprimento dos obxectivos e reparar as desviacións para, desta maneira, avaliar a evolución da empresa.
5. **Implantación do estilo ou sistema de dirección**. Determina a cultura e os comportamentos que o xerente espera dos seus empregados.

1.10.3. Resumo

Para elaborar o **plan director** debemos ter en conta os seguintes pasos ou requisitos:

PASOS
1. Definir de forma precisa os obxectivos que o xerente quere acadar a longo prazo (1-2 anos).
2. Analizar o contorno da empresa e os recursos dos que dispón.
3. Controlar a evolución e o cumprimento dos obxectivos fixados.

Existen varios factores que poden provocar que non se elabore o plan director de maneira adecuada. Vémoslos nas seguintes consideracións:



CONSIDERACIÓNS

1. A crenza de que o plan director é un **documento complexo e extenso** que só se realiza nas grandes empresas.
2. As dificultades **á hora de realizar previsións a longo prazo**. Non obstante, é preciso ter un plan que nos sinala o camiño a seguir.
3. A **falta de control** sobre a avaliación dos obxectivos, unha vez implantados.
4. A carencia dunha **estrutura organizativa** adecuada.
5. A implantación dun **sistema de dirección tradicional**, baseado no poder.
6. A falta de transmisión do plan director, que leva a que os empregados **non se involucren** no cumprimento dos obxectivos fixados.



A continuación, presentámoslle un cuestionario para que valore do 1 ó 5 (sendo o 1 a puntuación máis baixa) a situación da súa empresa. Engada, por favor, unha explicación para cada valoración.

AUTOAVALIACIÓN	1	2	3	4	5
1. Elaborou a empresa un plan director onde se recollan os principais programas estratéxicos de cada área?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. O plan director elaborado, recolle os produtos e servizos, os procesos, as vantaxes competitivas, o mercado, etc.?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Definiuse un proceso de implantación para o plan director?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Establecéronse as principais funcións e responsabilidades de todos os membros que forman a empresa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Analizou a empresa a posibilidade de alianzas e colaboracións con outras empresas e institucións?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



1.11. Conclusións finais

Neste apartado presentamos un resumo das fases necesarias para realizar un **plan estratéxico**:

FASES	DESCRIPCIÓN
1. Idea de negocio	Estudar o negocio que se quere crear. Crear outras opcións por si non é axeitado.
2. Identificar os FCE	Identificar que factores son claves para resultar competitivos no mercado.
3. Definir a visión, a misión e os valores	É a imaxe de futuro que ten o xerente: a onde quere chegar coa súa empresa e como o vai conseguir.
4. Analizar o contorno	Identificar as ameazas e as oportunidades que ofrece o contorno.
5. Redefinir a visión, a misión e os valores	Redefinir os tres conceptos a partir da análise externa.
6. Analizar a empresa	Recursos e capacidades, que fortalezas e debilidades ten a empresa.
7. Elaborar o plan director	Documento que resume os obxectivos e o modo de alcanzalos.
8. Implantar o plan de acción	Levar a cabo as medidas necesarias para acadar os obxectivos e controlar a súa evolución.

CONSIDERACIÓNS FINAIS
I. Transmitir a estratexia a todos os empregados da empresa, conseguir impicalos no cumprimento dos obxectivos.
II. Establecer un sistema de dirección baseado no liderado, eliminar a figura do xerente tradicional ("aquí mando eu").
III. Identificar e delimitar os procesos importantes que se realizan na empresa.
IV. Asignar e transmitir a cada empregado as súas funcións e tarefas (empregado "multitarefa" = ineficaz).
V. Saber identificar e aproveitar as vantaxes competitivas da empresa.
VI. Analizar os recursos humanos, tecnolóxicos e financeiros precisos para levar a cabo a actividade.
VII. Planificar e deseñar a organización da empresa antes de comezar a súa actividade.




Dirección de marketing

e comercial



2

Manual práctico de xestión
para a dirección estratéxica empresarial





2

Dirección de marketing e comercial

O **consumidor/cliente está saturado de mensaxes comerciais**. Cada día atopamos o correo electrónico cheo de ofertas, chamadas de teléfono incesantes, folletos no cristal do coche, centos de tarxetas comerciais... Para poder vender, temos que coidar ó máximo a oferta que imos colocar no mercado. Se non consegue diferenciarse do resto e achegar **valor**, irá de cabeza á papeleira de reciclaxe.

Á hora de elaborar un **plan comercial**, e se queremos que estea ben estruturado e en liña coas decisións estratéxicas, é necesario facerse certas preguntas e analizar as súas respostas. Tomar decisións ás cegas supón asumir demasiado risco.

As cuestións básicas son:

- A **quen** lle vou vender?
- **Que** vou comunicar?
- **Como** o vou a facer?
- Como o fai a **competencia**?

A resposta a estas preguntas vainos guiar nunha realidade moi competitiva, a venda, na que "**quen dá primeiro dá dúas veces**" e onde "**se non te moves, morres**". Como vemos, a parte comercial do asunto empúxanos a movernos de présa, a tomar decisións ás toas. Se non dispoñemos dos datos necesarios para esa toma de decisións, e se esas decisións non responden a cuestións estratéxicas, podemos perder cartos, tempo e dar pasos atrás no noso camiño cara ó éxito.

Por iso, e aínda que esixa un pequeno esforzo, debemos sistematizar determinadas prácticas que nos axudan neste camiño, como un bo sistema de medición da satisfacción do cliente.

O **plan de marketing** (ou **mercadotecnia**) supón unha grande axuda para harmonizar, planificar, rexistrar e medir todas as reaccións que pode xerar unha imaxe da empresa na mente do consumidor.



2.1. Coñece o teu cliente: do marketing de masas ó marketing personalizado

No marketing xa non serve o café para todos.

Alfred. P. Sloan

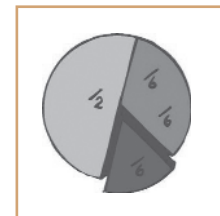
2.1.1. A quen vender?

É unha pregunta que xa nos fixemos, probablemente, á hora de montar a empresa. Temos unha idea máis ou menos prefixada de quen é o noso cliente potencial. Esta elección, estratéxica en moitas ocasións, é clave á hora de comercializar un produto. Dificilmente imos poder comunicarnos ben co noso cliente se non sabemos quen é. Debemos coñecelo –e canto máis mellor– para poder **predecir o seu comportamento** e enfocar verdadeiramente a nosa actividade cara a el.

Esta segmentación que xorde ó delimitar o mercado obxectivo marca algunhas características do noso cliente que debemos ter en conta. Non é o mesmo que o cliente sexa unha empresa ou un comprador final, que sexa unha empresa pública ou privada, un distribuidor, etc.

2.1.2. Un paso mais alá. A segmentación

O **marketing de masas** pasou á historia, e a **segmentación** converteuse nun dos procesos en auge. A segmentación correcta “é aquela que permite detectar e analizar as oportunidades que ofrece o mercado”, mesmo descubrir nichos sen atender. O seu obxectivo é a selección dunha carteira de clientes o máis rendible posible. O reto, tras a segmentación, é xestionar os segmentos a través de distintos plans de marketing a medida.



Segmentar o mercado non é reduci-lo. Acuaris, a través da segmentación, descubriu un nicho de mercado baleiro: bebidas isotónicas para deportistas.

Yuppies e metrosexuais definen nichos de mercado que reflicten as peculiaridades da sociedade occidental contemporánea.

Alfred P. Sloan

O **marketing personalizado** baséase en **tratar de forma distinta a clientes con características distintas**. Esta filosofía sitúa o cliente no centro da empresa, pero obriga a coñecer exhaustivamente o consumidor potencial, para poder ofrecerlle exactamente aquilo que necesita.



Evidentemente, isto require unha análise previa que afirme a idoneidade, e non todos os sectores e negocios préstanse a este tipo de marketing.

MARKETING TRADICIONAL	MARKETING PERSONALIZADO
Cota de mercado	Cota de clientes
Diferenzas entre produtos	Xestión de clientes
Cientes = inimigos que conquistar	Cientes = colaboradores
Atopar clientes para os produtos	Atopar produtos para os clientes
Publicidade masiva	Mensaxes personalizadas
Promoción estándar	Incentivos personalizados



A continuación, presentámoslle un cuestionario para que valore do 1 ó 5 (sendo o 1 a puntuación máis baixa) a situación da súa empresa. Engada, por favor, unha explicación para cada valoración.

AUTOAVALIACIÓN	1	2	3	4	5
1. Coñece a empresa as características principais dos seus clientes e potenciais clientes?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Realízanse na empresa accións de marketing diferenciadas segundo os distintos segmentos de clientes?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Obtén a empresa información dos clientes para deseñar produtos e estratexias de comercialización?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Temos revisado o noso "público obxectivo" dende a creación da empresa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. As accións comerciais e de marketing, responden a unha planificación?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



2.2. Analiza o teu cliente

Podo falar ata o cansazo e a gritos diante dunha asemblea de cen mil rusos: ninguén me entendería.

Ernesto Sábato, El túnel, 1949

A quen? Párate a analizar o teu cliente!

Piares do marketing “one to one”

IDENTIFICAR OS CLIENTES DE MANEIRA INDIVIDUALIZADA

- Quen son os nosos clientes de maior valor?
- Ten a nosa empresa unha estratexia de clientes definida en función dese valor?
- Que clientes nos faltan por identificar e de que maneira podemos solucionarlo?
- Que información sobre clientes manexamos e onde se atopa?
- Contamos cunha análise adecuada da información de clientes?

DIFERENCIAR OS CLIENTES POR VALOR E NECESIDADES

- Sabemos identificar os nosos clientes polo seu potencial percorrido?
- Sabemos distinguir os nosos clientes por segmentos de necesidades?
- Cales son as preguntas que nos debemos facer para saber cal é o valor e a necesidade dos clientes?
- Que información debemos manexar para coñecer valor e necesidades dos clientes?

INTERACTUAR COS CLIENTES OPTIMIZANDO CUSTOS

- Por que canle e de que xeito podemos optimizar a relación que temos co noso cliente?
- Que necesidade do cliente somos capaces de anticipar?
- Como podemos medir a interacción co cliente?
- Podemos transformar os nosos monólogos cara ó cliente en diálogos co cliente?
- De que xeito beneficia os clientes o coñecemento que a empresa ten deles?

PERSONALIZAR A CULTURA EMPRESARIAL

- Está a nosa organización orientada ó cliente?
- Como podemos mellorar produtos, servizos e mensaxes para axustarnos máis as necesidades do cliente?
- Que debemos ofertar ós nosos clientes de maior valor para elevar a personalización da oferta?
- Como lle podemos aforrar cartos, esforzo e tempo ó cliente e á vez xerar maiores ingresos para a compañía?

Imos agora a ver algúns **métodos** que nos axudan a coñecer mellor o noso cliente:

2.2.1. Estudo de mercado

É unha actividade que, nun sentido xeral, debe executarse de forma continuada na empresa. Como **ferramenta concreta**, é aconsellable para calquera emprendedor (sempre tendo en conta as complicacións e o gasto que pode xerar). Observar os nosos clientes e a competencia é unha necesidade imperiosa se queremos que a empresa sobreviva. É máis que unha acción concreta, é un traballo global e constante: dirixir, enfocar os nosos esforzos cara ó cliente. Pero, como podemos facelo se non o coñecemos en profundidade?

O estudo de mercado, como ferramenta concreta, achéganos gran cantidade de datos estatísticos sobre o comportamento dos nosos clientes; datos importantes, non só unha descrición do que fan na actualidade, senón do que farán mañá. Os cambios nos hábitos son constantes e non se poden perder de vista. Doutra banda, hai que revisar a idoneidade do “target” ou “público obxectivo”.

- Podemos enfocarnos a outros mercados?
- Estámonos dirixindo ó grupo de persoas adecuado?

A resposta a estas cuestións pode conducir ó éxito ou ó fracaso dunha boa idea de negocio.

2.2.2. Fases dun estudo de mercado

1. **Establecemento** claro dos **obxectivos**, para evitar desviacións.
2. **Deseño da investigación**: determinar as necesidades de información e as fontes máis idóneas para conseguila. Hai dous tipos de fontes:
 - **Primarias**, investigacións de campo a través de enquisas e outros métodos.



- **Secundarias**, nas que se recompila toda a información existente sobre un tema (estadísticas gobernamentais, privadas ou internas da empresa).

3. Recompilación, tratamento e análise da información.

4. **Elaboración do informe final**: debe recoller a información de maneira estruturada.

2.2.3. Modelo de presentación dun informe de estudo de mercado



2.3. Contextualización

- **Presentación da empresa.** Debe recoller o nome, a actividade, o CNAE, a condición xurídica, a facturación anual, a localización, o tamaño, o persoal e a carteira de produtos, entre outros datos de interese.
- **Definición do obxecto de estudo.** Hai que establecer un obxectivo principal e uns obxectivos secundarios: a análise da oferta, da demanda e da comercialización non poden faltar nun estudo de mercado.
- **Delimitación xeográfica do mercado.** É necesario determinar o ámbito xeográfico onde se vai exercer a actividade. Entendemos por mercado “o lugar no que asisten as forzas da oferta (empresas do sector) e a demanda (conxunto de consumidores) para realizar transaccións de bens e servizos”. O mercado global cambiou esta situación, sobre todo nalgúns sectores onde se ten instalado con forza o comercio electrónico.

2.3.1. Contexto económico-social

- Breve caracterización da situación económica no ámbito obxecto de estudo.
- Situación do sector: analizar a importancia do sector ó que pertence a empresa con respecto á economía global do ámbito xeográfico.
- Porcentaxe de empresas do sector sobre o total de empresas.
- Porcentaxe de empregados do sector sobre o total.

Hai que ter en conta que isto non exime de analizar outros ámbitos xeográficos, para facer unha análise comparativa.

2.3.2. Contexto socio-demográfico actual

- Número de habitantes no ámbito xeográfico
- Grupo de idade con maior peso
- Número de habitantes correspondentes ó noso segmento de mercado
- Índice de natalidade
- Hábitos de consumo



2.3.3. Infraestruturas

Poden supoñer unha vantaxe ou unha desvantaxe. Hainas de diversos tipos:

- De transporte
- De comunicación
- Urbanas
- Comerciais, agrícolas ou industriais

Cómpre analizar, asemade, as previsións de futuro relacionadas coas infraestruturas.



2.4. Análise da demanda

2.4.1. Comportamento

Require analizar o comportamento histórico da demanda, a súa situación actual e perspectivas:

- Total de unidades de consumo (consumidores, empresas, fogares, etc.)
- Gasto medio anual por unidade de consumo
- Produtos máis demandados

2.4.2. Identificación e avaliación dos segmentos de mercado

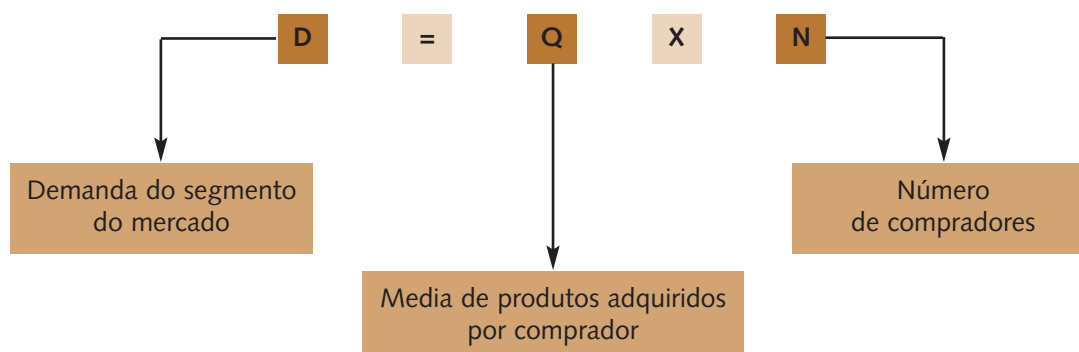
Neste caso, cómpre responder a preguntas de grande importancia: Quen son os nosos clientes? Que tipos de clientes existen?

Estos son os principais **criterios de segmentación**:

- Segmentación xeográfica
- Segmentación demográfica: sexo, idade, ocupación, lugar de residencia, nivel de estudos, etc.
- Segmentación psicográfica: clase social, estilo de vida, hábitos de consumo, etc.

2.4.3. Tamaño do mercado

Trátase de calcular o tamaño actual do noso mercado: o volume de gasto total que o mercado efectúa ó ano para adquirir o noso produto/servizo. (Este dato é crucial, xa que nos di que parte da torta nos corresponde a nós).



2.5. Análise da oferta

- Quen son os competidores xa instalados no mercado?
- Cantas empresas existen?
- Cales son as características da súa oferta?
- Cales son os segmentos de mercado que están atendendo?
- Cales son as súas estratexias?

Desta información poderanse extraer conclusións a propósito das estratexias que debemos seguir para enfrontarnos á competencia.

2.5.1. Comportamento da oferta

Analizar a evolución da oferta nos últimos cinco anos. Tamén é interesante coñecer as perspectivas a curto, medio e longo prazo.

2.5.2. Estrutura do sector

Debemos informarnos sobre as seguintes cuestións:

- Número de empresas competidoras e a súa distribución no sector
- Participación no mercado (facturación media anual das empresas do sector)
- Concentración ou fragmentación
- Volume de negocio do sector
- Características dos principais competidores: número de empregados, localización, vendas anuais, carteira de produtos ou servizos



A continuación, presentámoslle un cuestionario para que valore do 1 ó 5 (sendo o 1 a puntuación máis baixa) a situación da súa empresa. Engada, por favor, unha explicación para cada valoración.

AUTOAVALIACIÓN	1	2	3	4	5
1. Realizou a empresa algún estudo de mercado antes de iniciar a súa actividade?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Analizáronse as desviacións das previsións iniciais?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Manexamos información suficiente sobre os clientes, tanto en cantidade como en calidade?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Implantou a empresa sistemas para medir a calidade da información sobre os clientes e melloralas en caso necesario?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Diferenciamos os clientes "máis valiosos" para a organización?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



2.6. Análise da comercialización

2.6.1. Análise do produto

Para poder presentar unha oferta máis atractiva que a da competencia, é necesario analizar varias cuestións:

- **Descrición do produto ou servizo:** propiedades físicas, calidade, prezo, envase, deseño, marca, servizo, imaxe do produto, imaxe da empresa, etc.
- **Análise do ciclo de vida do produto:** fase na que se atopa o noso produto, xa que cada fase se caracteriza por presentar uns riscos e unhas vantaxes á hora de vender e comercializar o produto.
- **Produtos ou servizos substitutivos:** non son competidores directos, pero poden chegar a ser unha alternativa en determinadas ocasións ou por determinados motivos.

2.6.2. Análise do prezo

É recomendable ter na man as tarifas da competencia. Hai algúns aspectos interesantes que vale a pena ter en conta á hora de analizar o prezo:

- Marxe sobre o prezo de compra
- Prezos marcados pola competencia
- Prezos negociados directamente co cliente
- O que se cre que o cliente está disposto a pagar
- Prezos fixados por provedores
- Prezos mínimos ou máximos fixados por lei
- O que o cliente está disposto a pagar (prezo psicolóxico)

2.6.3. Análise da distribución

É interesante coñecer a fondo o proceso de comercialización necesario para o desenvolvemento da nosa actividade, así como todos os axentes que interveñen nel, dende a fabricación ata a venda final. Así mesmo, cómpre analizar a nosa cadea de distribución e a doutras empresas do sector. Convennos máis vender a un consumidor final ou a un intermediario? Facernos algunhas preguntas pódennos axudar:



- Que buscan as empresas deste segmento?
- Cal é a marxe de beneficio que aplican?
- Que medios utilizan para chegar ó cliente final? Establecemento, catálogo, Internet, domicilio, televenda...?

2.6.4. Análise de provedores

É necesario definir cales son os principais provedores e decidir cal ou cales resultan os máis adecuados.

Na análise deberemos ter en conta criterios de rendemento, económicos, de adaptación, legais, de prazos, de calidade, de dispoñibilidade, de proximidade, etc.



2.7. Resumo

Nel expoñeranse as conclusións en formato de fácil lectura, para que calquera persoa poida acceder ós datos e utilizalos cando sexa necesario.

2.7.1. Fontes de información

A continuación expoñemos algunhas das fontes de información máis útiles á hora de realizar un estudo de mercado. As fontes clasifícanse en **primarias** e **secundarias**.

A. FONTES PRIMARIAS

Permiten obter a información de primeira man, aplicando as distintas técnicas de investigación existentes.

- **GRUPO DE DISCUSIÓN**

Reunión de entre 5 e 8 persoas que falan sobre o tema, moderados por un coordinador.

A gran **vantaxe** desta fonte é a profundidade da información obtida, así como a posibilidade de dirixir a conversación cara a onde máis nos interese.

A **desvantaxe** radica na dificultade para convocar un grupo adecuado.

- **ENTREVISTA EN PROFUNDIDADE**

Trátase de obter o máximo de información posible dun entrevistado, normalmente un experto no tema.

A **vantaxe** é a calidade da información así obtida, avalada polo “caché” do experto.

A **desvantaxe** é que só recolle a opinión dunha persoa, polo que non resulta adecuado para calquera tipo de información, como, por exemplo, os hábitos de consumo.

- **OBSERVACIÓN DIRECTA**

Resulta unha das técnicas máis adecuadas para coñecer o comportamento dos consumidores. Unha vez establecida a información que se quere conseguir, defínese o colectivo que se pretende estudar, selecciónase o lugar no que se vai a poñer en práctica a técnica e, finalmente, obsérvase.

A principal **vantaxe** é que a persoa observada non sabe que está facilitando información, o que a converte nunha fonte moi obxectiva e realista.



A **desvantaxe** é que non serve para calquera tipo de consulta (non determina motivacións, actitudes e intencións). Ademais, é difícil xeneralizar os resultados obtidos.

- **O CLIENTE MISTERIOSO**

Baséase na representación do rol de cliente para avaliar aspectos que se producen durante a compra.

A **vantaxe**: é óptima para controlar o servizo prestado (tanto pola nosa empresa como por parte da competencia).

A **desvantaxe**: para a súa correcta aplicación, é imprescindible coñecer ben a técnica e posuír capacidade crítica.

- **A ENQUISA**

É o método máis caro e especializado. Existen empresas dedicadas exclusivamente á realización deste tipo de traballos. Os pasos para a súa elaboración son os seguintes:

1. **Determinar a información que se quere obter.**
2. **Determinar o tipo de enquisa** (persoal, telefónica, web...).
3. **Deseñar o cuestionario.** Aquí é onde aumentan as dificultades. As preguntas poden ser **pechadas** (danse certas respostas entre as que o enquisado debe escoller) ou **abertas** (respóndese con total liberdade). A información obtida a través das primeiras é máis fácil de tratar, mentres que as segundas ofrecen maior información e máis variada. A elaboración do cuestionario é crucial, e a variedade de factores e técnicas requirirá o noso esforzo e formación se imos realizar nós mesmos este tipo de análise.
4. **Calcular o tamaño da mostra**, pois debe cumprir unha serie de requisitos para ser representativa da poboación.
5. Elaborar o **traballo de campo**.
6. realizar o **tratamento dos datos**.
7. **Analizar dos resultados.**

A **vantaxe**: os resultados son valiosos e extrapolables.

A **desvantaxe**: resulta un método caro e require coñecemento e técnica na súa aplicación.

B. FONTES SECUNDARIAS

Presentan información xa elaborada ou existente. Hai que esgotar as súas posibilidades antes de facer nada máis, porque poden ofrecer información crucial a moi baixo custo. Poden ser internas ou externas.



- **INTERNAS**, dentro da empresa:
 - Contas anuais
 - Libros contables
 - Libros auxiliares
- **EXTERNAS**:

TIPO DE FONTE	FONTE	WEB
Información sobre poboación (n.º habitantes, índice natalidade)	IGE (Intituto Galego de Estatística)	www.ige.eu
	INE (Instituto Nacional de Estadística)	
	Censo de Poboación	www.ine.es
	Anuario Social de La Caixa	www.lacaixa.es
Información empresarial (facturación por sectores, n.º de empresas, n.º de empregados...)	Anuario económico de La Caixa	www.lacaixa.es
	IGE. Directorio de empresas	www.ige.eu
	INE. Directorio Central de Empresas	www.ine.es
Publicacións sectoriais	Cámara de Comercio A Coruña	www.camaracoruna.com
	Cámara de Comercio Lugo	www.cararalugo.com
	Cámara de Comercio Pontevedra	www.camaranet.com/ pontevedra
	Cámara de Comercio de Ourense	www.camaraourense.com
	Cámara de Comercio de Vigo	www.camaravigo.com
	Cámara de Comercio de Ferrol	www.camaraferrol.org
	Cámara de Comercio de Tui	www.camaratui.com
	Cámara de Comercio de Santiago	www.camaracompostela.com
	Cámara de Comercio de Vilagarcía	www.camaravilagarcia.com
	IGE. Servizos de Publicacións	www.ige.eu
	INE. Servizos de Publicacións	www.ine.es
Bases de datos de empresas	Camerdata: Empresas inscritas en cámaras de comercio	www.camerdata.es
	Schober	www.schoberpdem.es
	Ardán	www.ardan.es
Buscadores de empresas	Páxinas Amarelas	www.paginas-amarillas.es
	QDQ	www.qdq.com

A continuación, presentámoslle un cuestionario para que valore do 1 ó 5 (sendo o 1 a puntuación máis baixa) a situación da súa empresa. Engada, por favor, unha explicación para cada valoración.

AUTOAVALIACIÓN	1	2	3	4	5
1. Coñecemos á competencia a fondo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Actualizamos con frecuencia e de maneira sistematizada os datos que posuímos sobre a competencia?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Implantou a empresa algún sistema para prever comportamentos da clientela?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Coñecemos as debilidades e fortalezas da empresa con respecto á competencia?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Analizamos a conveniencia dunha posible alianza estratéxica con algunha empresa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



2.8. Que lle comunico

2.8.1. A clave da cuestión

Sabemos a quen nos imos dirixir para contarlle a nosa oferta. Pero que mensaxe queremos transmitir exactamente? En primeiro lugar, debemos ter moi claro que é o que vendemos (e isto non é unha evidencia) e en que se diferencia do resto da oferta que hai no mercado.



Dependendo do tipo de produto, cabe a posibilidade de que a empresa se atope co seguinte problema derivado da complexidade do seu campo de negocio: que sexa **incapaz de comunicar** en que consiste o seu servizo. Ocorre isto en actividades relacionadas con novas tecnoloxías aínda descoñecidas e en terreos moi técnicos ou sectoriais, pero tamén no sector servizos, debido a que os produtos que se ofertan son intanxibles. Cando traballamos con proxectos, en moitos casos a dificultade comunicativa reside en conseguir que o cliente comprenda en que consiste a transacción que se vai producir, cuestión que, ademais, provoca a conseguinte sensación de frustración cando finaliza o proxecto e non se ven satisfeitas as expectativas creadas.

Así, a preparación dunha carteira de produtos atractiva e diferenciada e que responda ás expectativas do cliente é o mellor punto de partida para crear un catálogo ou folleto. Os recursos e a experiencia que posúa un creador gráfico serán insuficientes se non lle proporcionamos “unha mensaxe realmente interesante para o cliente” que poida transmitir.

Velaquí algúns **detalles**:

- a mensaxe debe ser directa e concisa,
- debe ser sinxela de recordar,
- non pode ser demasiado extensa ou con excesivos datos,
- ha de destacar as vantaxes competitivas,
- debe ser claramente diferente ou mellor que outras ofertas.

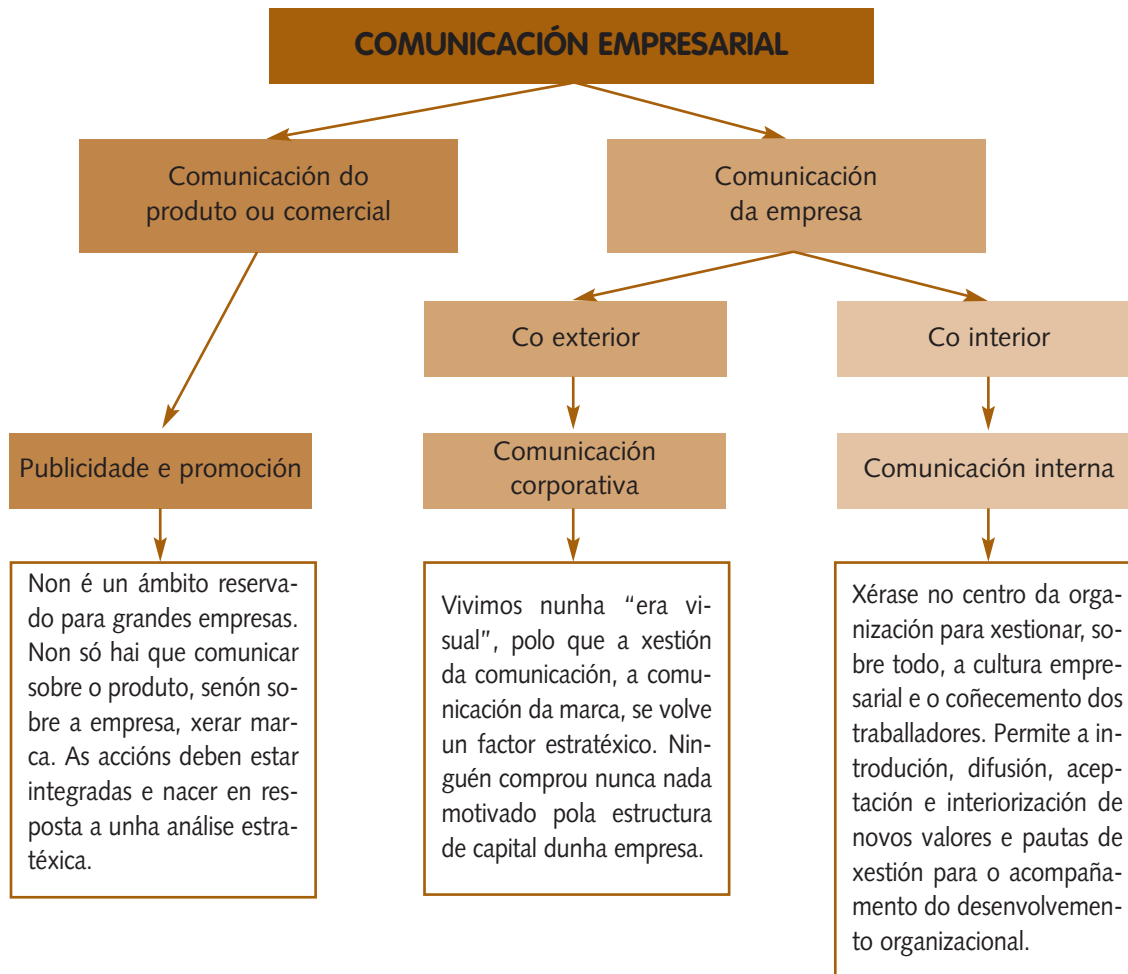
2.8.2. O “tripleto”

Estas tres vertentes da comunicación empresarial...

- a) o **produto**,
- b) a **empresa cara ó exterior**,
- c) a **empresa cara ó interior**,

... son tres caras dunha mesma realidade. Unha realidade que, ademais, non pode desaliñarse da **visión**, da **misión** nin dos **valores** da empresa.





E é unha filosofía que tampouco se afasta do **sentido común**. Se no catálogo aseguramos que a nosa empresa se preocupa polos seus clientes, non podemos chegar tarde a unha entrevista comercial ou tratar con desgana o cliente; se afirmamos que a empresa coida os detalles, non podemos dar o noso teléfono nun pano da mesa collido nun bar. Se aseguramos que a empresa é proactiva, non podemos esperar a que o cliente chame, temos que facelo nós, e cunha proposta na man.

A atención ó cliente é unha faceta máis desta realidade que nos ocupa. De feito, é esencial. Naqueles negocios nos que se establece contacto directamente co cliente final, o trato é o xeito máis directo de facerlle chegar a **cultura da empresa**. Directa e inequívoca. Un anuncio, unha sedutora oferta, un prezo competitivo... pódenos facer dúbidas; un trato incorrecto por parte do dependente non nos deixa lugar a dúbidas: non volvemos. Olo!: "Un usuario satisfeito cóntallelo a cinco persoas, pero un usuario insatisfeito cóntallelo a nove". Analizaremos a continuación estas tres vertentes da comunicación empresarial. Denominarémolas do seguinte xeito:

- Publicidade e promoción
- Comunicación corporativa
- Comunicación interna



2.9. Publicidade e promoción

2.9.1. A morte da publicidade de masas

O consumidor está literalmente saturado, practicamente “farto” de escoitar ofertas.

- Un consumidor recibe entre 3.000 e 5.000 impactos publicitarios cada día.
- O 60% dos consumidores é remiso á publicidade tradicional.
- O 79% dos usuarios de TV fai zapping.

Que podemos facer para ser escoitados entre tanto balbordo?

O primeiro, algo que xa fixemos: focalizar a nosa mensaxe cara a quen vai sacar máis proveito ó escoitala (**segmentación**). Despois, facer que esa mensaxe sexa **o máis rechamante posible**: pola propia natureza da mensaxe (unha **boa oferta**) e polo xeito de transmitila (**diferenciación**). E aí o que nos queda é estar atentos ás oportunidades, moita creatividade e valor.

Ademais, as boas ideas están para aprender delas. O **benchmarking** é unha técnica que pretende descubrir aqueles aspectos que fan que unha empresa sexa máis rendible, para adaptar ese “saber facer” ás características da nosa empresa.

Benchmarking é o proceso de medir constantemente produtos, servizos e prácticas en comparación con competidores máis fortes ou empresas recoñecidas como líderes da industria.

David T. Kearns, xefe executivo de Xerox Corporation

En definitiva, o **benchmarking** é a **busca continuada das mellores prácticas da industria e do mercado**.

O primeiro que saíu roubando un plano na televisión cunha camiseta anunciando a súa web tivo moitas máis visitas das que en principio supoñía cando se lanzou a facelo. É un exemplo moi básico que pretende mostrar como “os camiños da publicidade son infinitos”. E cada día máis. Youtube é outro exemplo. O nome dunha empresa pode, de súpeto e ata por casualidade, ser visto por milleiros de internautas en só unhas horas cun investimento de 0 €.

Internet cambiou o xeito de facer publicidade e aínda non finalizamos ese proceso; aínda non sabemos ata onde poden chegar as posibilidades deste tipo de publicidade virtual. O que está claro é que a innovación e a creatividade teñen a súa recompensa na Internet, en moitas ocasións a cambio de moi baixo custo.



2.9.2. Comunicación corporativa

Para empezar, tes unha **imaxe corporativa: Úsaa!!!**

Nome, logo, selo, cartón comercial, eslogan, catálogo (web). Estandariza os teus documentos e pon a túa imaxe en todos eles. O logo da empresa, as súas cores e o seu estilo son a base da imaxe corporativa da túa empresa. É a parte física da identidade corporativa, da marca.

Introducir un logo nunha proposta, nunha factura ou nunha embalaxe, enviar un *mail* ou un *sms* recordando a cita pendente, utilizar sempre un modelo de carta cos provedores, ter unha tarxeta sempre á man, dispón dun catálogo claro e cunha oferta diferenciada... son accións moi concretas e sinxelas que reforzan a imaxe da empresa. É un traballo fácil que vai envolvendo a organización dun selo persoal, que co tempo pode chegar a converterse nunha **marca** na mente do consumidor.

A **creación dunha marca** é un camiño de longo percorrido. Ademais, neste proceso interveñen multitude de factores, algúns deles difíciles de controlar ou manexar, posto que teñen que ver con “percepcións formadas na mente do consumidor”. Na mente do cliente vaise formando unha imaxe cada vez que recibe unha mensaxe que el relaciona co noso negocio. Nalgúns casos, nin sequera temos control sobre esa mensaxe; como que unha empresa do sector se vexa involucrada nunha fraude, por exemplo alimentaria, o que creará alarma social ante un produto. Pero sobre outras si podemos ter control, como o trato ó cliente, o ambiente laboral, o estado das instalacións, a calidade do servizo, a atención posvenda, etc.

Cada día podemos ver máis empresas que se suman á “**responsabilidade social corporativa**”. E é que, ante un mercado con individuos cada vez máis formados e informados, as empresas vense na necesidade de distinguirse recorrendo a valores como a solidariedade, o respecto cara ó ambiente, a loita contra a fame ou a pobreza, o apoio a distintas ONG, accións culturais, etc. Esta “**mercadotecnia corporativa**” ten potencia cando é coherente coa misión, a visión e os valores da empresa.

A **comunicación corporativa** debe aproveitar para estruturar todo aquilo capaz de proxectar unha imaxe da empresa cara ó exterior, pasándoo polo filtro da visión, en torno ó concepto de **marca**.

Na práctica:

- hai que analizar o contorno para atopar sensibilidades sobre valores que poidan supoñer unha oportunidade nos nosos clientes e clientes potenciais;
- debemos establecer obxectivos concretos;
- cómpre calcular os custos e beneficios (materiais e de imaxe).

2.9.3. Comunicación interna

A comunicación interna xérase no centro da organización para xestionar, sobre todo, a cultura corporativa e o coñecemento dos traballadores. Permite a introdución, difusión, aceptación e interiorización dos novos valores e pautas de xestión para acompañar o desenvolvemento organizacional.

Villafañe



Aínda que os seus principais beneficios se obteñen na xestión dos recursos humanos, tamén o bo ambiente laboral e a motivación dos traballadores é algo que axuda a proxectar unha imaxe positiva da organización. Cada vez máis, as empresas esfórzanse por ofrecer un ambiente adecuado ós seus traballadores, no que poidan realizar o seu traballo nas mellores condicións posibles. As instalacións de Google, con gardería, piscina, masaxes, salas de relaxación... son un paraíso para os seus traballadores. E aínda que este é un extremo que é difícil que poñamos en marcha na nosa pequena empresa, é un camiño a seguir. A mellores condicións no lugar traballo, maior motivación para os nosos traballadores.

Pero os beneficios dunha comunicación fluída no seo da empresa deben ir acompañados dunha actitude receptiva por parte da dirección. Non só é unha boa práctica posibilitar ós traballadores a achega de melloras e novas ideas, senón que debe existir unha estrutura que permita esa comunicación, tanto ós demais como á dirección. E o papel do líder da organización é esencial. Un xefe inaccesible recibirá moitas menos propostas de mellora por parte dos seus traballadores. E recordemos que é o propio traballador (que desenvolve esa actividade diariamente) o que ten máis información do posto de traballo e, polo tanto, o que pode chegar melloras moi importantes.

Para levar á práctica melloras en comunicación interna, hai que mirar cara a dentro da organización. Os métodos son moi variados e dependen das persoas que conforman o cadro de persoal. Nalgunhas empresas, a web serviu como un foro incomparable onde compartir ideas cos compañeiros de traballo. Outras empresas utilizan unha zona física como “espazo de reunión” no que os traballadores poden gozar dun ambiente máis relaxado para comunicarse entre eles. Carteis, circulares, boletíns... ata as ceas de empresa ou os xogos estilo *paintball* son métodos positivos e eficaces para profundar nas relacións dun equipo de traballo.

Máis aló de que as relacións persoais fluidas axudan á motivación do equipo de traballo, son fundamentais para unha boa transmisión dos coñecementos entre os traballadores. Isto é clave nunha organización que pretenda a polivalencia dos seus traballadores.

2.9.4. Que facemos na actualidade?

Moitos xerentes de pemes responderían un “non” rotundo á pregunta “Ten vostede departamento de marketing?”. Con todo, na súa empresa realízanse, sen dúbida, tarefas e procesos propios deste departamento; aínda que é posible que se fagan de forma desorganizada e sen estruturar. Hai que tratar de organizalas para saber:

- Que resultados están xerando?
- Que nos falta por facer?
- Como se pode mellorar o que facemos?

Este pode ser o punto de partida do noso **plan de marketing**. Cando iniciamos a actividade, fixemos (ou non) unha planificación das nosas accións de comunicación e venda. Levamos xa uns



meses no mercado e é hora de saber se as estimacións do principio son correctas, se se cumpriron. De non ser así, imponse unha **análise de desviacións** para saber por que. O **plan de marketing** vai nos a axudar a saber que rendibilidade teñen as nosas accións de comunicación, en termos económicos e de imaxe. Precisamente por esta duplicidade de beneficios (tanxibles e intanxibles) é moi aconsellable unha análise das nosas accións de marketing; podemos estar perdendo cartos cunha estratexia, pero en cambio gañando moita "imaxe", e hai que valorar se nos convén ou non.

Calquera planificación faise para cumprir un obxectivo. É por aí por onde hai que empezar: marcarse un obxectivo ("aumento da miña cota de mercado nun 10%") ou varios concretos ("conquistar o público de máis de 50 anos", "aumentar a cota de público infantil", "abrir comercialización noutras provincias"). Como en todo plan, seguimos con: análise, asignación de recursos, execución, control e seguimento, análise de desviacións... e novo obxectivo.



A continuación, presentámoslle un cuestionario para que valore do 1 ó 5 (sendo o 1 a puntuación máis baixa) a situación da súa empresa. Engada, por favor, unha explicación para cada valoración.

AUTOAVALIACIÓN	1	2	3	4	5
1. Deseñou a empresa unha carteira de produtos intentando diferenciarse da competencia?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. É coherente a mensaxe comercial que se transmite coa visión, a misión e os valores da empresa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Analiza a empresa a rendibilidade (en termos económicos e de imaxe) que lle reportan as accións de marketing?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Esfórzase a empresa por crear e comunicar unha "imaxe de marca"?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Teñen os traballadores a posibilidade de comunicarse entre eles e coa dirección e son escoitadas as súas opinións?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



2.10. Como comunicarme?

Hai que escoller os modos de chegar a establecer contacto e comunicarse co noso posible cliente. Polo xeral dependerá das posibilidades económicas, pero analizaremos algunhas canles ó noso alcance.



2.10.1. O catálogo: o soporte básico

Ben sexa sobre unha cartolina ou cunha presentación en Internet, o esencial do catálogo é saber presentar unha oferta diferenciada ante o cliente. Unha oferta rechamante, que non teña máis remedio que recordar. É unha tarefa importante revisar o catálogo e analizar os produtos que ofertamos e os que oferta a competencia, e sometelos a análise.

Internet abre novos camiños na comercialización e é como o “vello Oeste: cidade sen lei”. Aínda estamos empezando a intuír a dimensión que vai alcanzar o comercio electrónico e ata que punto a web é un espazo publicitario increíble, porque nos achega ó cliente que máis nos interesa, ó que se interesa polo noso produto. As posibilidades son inmensas e están por descubrir.

Por outro lado, é un cliente moi esixente, moito máis que outros cos que nos atopamos. A súa oferta é tan variada e inmensa que nos quitan a oportunidade de seguir explicándonos ó cabo duns 15 segundos de espera sen que se abra a nosa páxina. Sen piedade.

O internauta móvese con moita máis liberdade que o espectador de televisión (aínda que este dispón do zapping) e non digamos que o do cine. Polo tanto, cambia radicalmente a forma de comunicar. Daquel espectador que pagara unha entrada de cine para que, unha vez alí, ás escuras e sen posibilidade de moverse, lle soltasen un par de anuncios (por moi elaborados que fosen); pasando polo adicto ó zapping de TV que se escapa dos anuncios dunha cadea a outra, chegamos ó internauta. E aínda hai que aprender a gañalo.

2.10.2. Cousas que teñen funcionado

Usabilidade e accesibilidade: facilitar o máximo posible o acceso de todo o mundo á páxina, a través da utilización duns estándares aceptados para este fin.

Datos/información útil: non podemos pensar dende a nosa óptica, temos que facelo dende a do internauta:

- Interésame poñer esta oferta aquí, destacada na páxina?
- Interésalle ó usuario?



Hai que chamar a atención do internauta que navega, normalmente, á procura de algo que lle interesa. Se non atopa na nosa web nada que lle interese, tomar a decisión de irse non lle leva máis duns segundos. Internet é unha canle, un soporte publicitario, con moitas vantaxes, como comentamos, xa que o receptor da mensaxe entrou na nosa páxina *motu proprio*. Agora ben, hai que ter moi claro que, salvo que esteamos falando de comercio electrónico, o usuario pode ter o obxectivo de comprar, pero a medio-longo prazo; de momento, quere información. Hai que darlla. E é por isto polo que a nosa web non pode ser un simple catálogo virtual. A web ponnos en contacto co cliente. Dáanos moita información sobre el: sobre o que busca, que dúbidas ten, que estaría disposto a facer nun futuro, que outras cousas similares consome... moitos, moitos datos. O importante é saber que facer con eles.

2.10.3. Publicidade de masas

Aínda que poida parecer que é unha cuestión afastada de nós, velaquí un dato: non está clara a influencia das campañas de televisión nos espectadores no momento da compra; o que si se sabe é que as marcas que fan publicidade en medios de masas son máis coñecidas, e ese coñecemento perdura mentres se manteñen en televisión. Así, esta canle apunta ó concepto de creación de marca máis que á de venda.

Con todo, hai outro xeito de aparecer nos medios. Un xornal local é o espazo ideal para que un pequeno empresario da zona se dea a coñecer, e non necesariamente a través de publicidade. As páxinas de economía son un espazo onde caben noticias sobre emprendedores, entrevistas a empresarios, reportaxes sobre sectores, novidades tecnolóxicas; os faladoiros da radio e a televisión, portais web especializados en temas... son un xeito excelente de traballar a imaxe corporativa da empresa.

2.10.4. A visita comercial: o momento crucial

Por fin estamos diante dun posible comprador. É o momento de poñer toda a carne no asador e saber explicar de maneira clara e directa os beneficios do noso produto.

25 regras dos bos vendedores

Segundo Tom Peters, os bos vendedores:

1. **COÑECEN O SEU PRODUTO!** Aínda que parece unha evidencia, é necesario que o vendedor teña un coñecemento exhaustivo do produto, das tendencias, alternativas, servizo, produtos substitutivos, etc. Aínda máis: o desenvolvemento de produtos debería nacer da información que o vendedor traslada á empresa acerca das necesidades detectadas nos clientes.



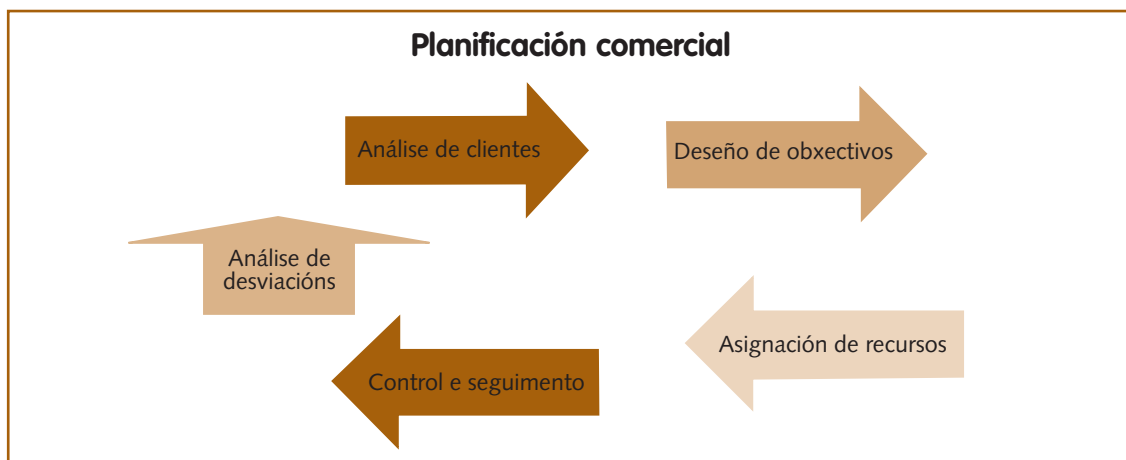
2. **COÑECEN A SÚA COMPAÑÍA!** Non só se venden produtos, véndese imaxe. Para isto, o vendedor debe ter contactos en todos os recunchos da empresa e dispoñer de datos útiles á hora da venda.
3. **COÑECEN O SEU CLIENTE!** Para iso, han de buscar en todas as fontes de información dispoñibles. Non só se trata de dar coa persoa que nos vai facilitar a entrada, senón entender a cultura corporativa da empresa á que imos acudir. Isto vainos axudar a saber o “ton”, o xeito en que debemos actuar diante dese cliente.
4. **AMAN A POLÍTICA, TANTO NA CASA COMO FÓRA.** Á fin e ó cabo, a política é a ferramenta que se utiliza para tratar con outras persoas na procura dun obxectivo.
5. **RESPECTAN OS SEUS COMPETIDORES DE MANEIRA CASE RELIXIOSA.** Case nada dá peor imaxe que recorrer á crítica da competencia. Demostra que o único xeito de vender é atacar o rival porque non se teñen argumentos que demostren que a nosa oferta é mellor.
6. **“POÑEN MICRÓFONOS” NA ORGANIZACIÓN DO SEU CLIENTE.** Hai que coñecer o cliente e profundar nas relacións con persoas desa organización. E non necesariamente nos ten que interesar só o xerente. Outras relacións poden terminar por abrírnos un camiño de entrada.
7. **“POÑEN MICRÓFONOS” NA SÚA ORGANIZACIÓN** e nas organizacións dos outros vendedores. As probabilidades de éxito aumentan se, no momento da venda, nos vemos avalados polo talento de toda unha empresa.
8. **NUNCA PROMETEN MÁIS DO QUE PODEN CUMPRIR.** A confianza é a clave da venda en moitos casos.
9. **NON SE LIMITAN A VENDER PRODUTOS,** nin sequera os que son de mellor calidade. Venden estilos de vida.
10. **SON CAPACES DE INVOLUCRAR A CALQUERA,** ata os seus peores inimigos.
11. **COÑECEN A HISTORIA DA SÚA MARCA.** Saben utilizar o poder da marca e da imaxe da compañía.
12. **SEMPRE SABEN QUE TODOS OS PROBLEMAS SON OS SEUS PROBLEMAS.** O vendedor é a imaxe da empresa diante do cliente. De nada vale botarlle a culpa a administración. Quen queda mal é toda a empresa e, por moi boa imaxe que o cliente teña do vendedor, non confiará en nós.
13. **ACTÚAN COMO UN DIRECTOR DE ORQUESTRA.** Non só deben comportarse coma oradores, senón coma organizadores do proceso de compra/venda, de maneira que o cliente saiba que esa é a persoa que se encarga de controlar o proceso.
14. **AXUDAN O CLIENTE A COÑECER** a empresa que está ofrecendo a venda. Ocultar información xera desconfianza.
15. **FOXEN DOS MALOS NEGOCIOS.** Non se trata de firmar contratos a toda costa.
16. **ENTENDEN QUE EXISTEN “AS BOAS PERDAS”.** Son un intento valente e xustificado que podería ter dado resultados.
17. **SABEN QUE NON TODO É “CUESTIÓN DE PREZO”.** Pódese vender calidade e hai que saber facelo.
18. **NON COMPROMETEN TODA A COMPAÑÍA** para facer a primeira venda. Non hai que desesperarse.
19. **SON RESPECTUOSOS COS NOVOS COMPETIDORES,** que son o verdadeiro inimigo.



20. **BUSCAN CLIENTES COOL QUE LLES ABRAN UNHA FIESTRA Ó FUTURO.** Ter xente destacada na carteira de clientes fará que vostede destaque.
21. **USAN A PALABRA “ALIANZA” DE XEITO OBSESIVO.** Levan ó límite a relación cliente-proveedor para aproveitar sinerxías comúns que os axuden a medrar a ambos.
22. **MANDAN MOITAS NOTAS DE AGRADECIMENTO** (escritas á man). Hai que saber coidar as relacións.
23. **AXUDAN O SEU CLIENTE.** Como podo facer para que o meu cliente gañe máis cartos? Se es capaz de responder a esta pregunta e axudar o teu cliente nesa tarefa, terás gañado a súa confianza e colaboración.
24. **CAMBIAN A CIVILIZACIÓN.** Consideran as súas ofertas como auténticas solucións a problemas e necesidades dos clientes.
25. **MANDAN MENSAXES SINXELAS.** O mellor xeito de comunicarse é sendo claro e directo.

O éxito dunha empresa depende en gran medida da súa **forza de vendas**, partida que adoita acaparar o 20 ou 30% dos custos de calquera compañía e ata das pemes. E o 82% das empresas españolas teñen mal situadas as súas redes comerciais.

As novas canles de venda modificaron o xeito de organizar as redes comerciais. É indispensable colocar o cliente no centro da planificación de vendas. Unha análise previa e correcta do mercado aplicada á estratexia comercial sempre xera máis oportunidades de negocio.



2.10.5. Como deben ser os obxectivos comerciais?

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



2.11. Algúns conceptos na análise de clientes

- **A importancia dos datos.** A información alterou por completo a forma en que hoxe en día se poden planificar as redes de vendas. A humanidade xerou máis información nos últimos 30 anos que nos anteriores 5.000. O cliente produce todo tipo de *outputs* (saídas de información) que, convenientemente analizadas, lles permiten ás empresas realizar perfís e segmentar o mercado para orientar mellor a súa oferta.
- **Targeting.** Consiste en asignarlles ós mellores clientes os mellores recursos comerciais.
- **Carteirizar.** Asignar a cada cliente os investimentos de marketing e comercial adecuados ás súas necesidades.
Estes datos poden ser determinantes na comercialización, pero, para que sexan útiles, temos que ser capaces de distinguir entre os datos de calidade e os inservibles. Cada día xorden novas ferramentas informáticas que axudan á súa análise.
- **“Redes neuronais”, “Intelixencia artificial”.** Pretenden imitar o comportamento da mente humana.
- **Data Mining.** Minería de datos: explóranse os datos buscando interrelacións imposibles de distinguir na primeira ollada.

A cadea de supermercados Walmart posúe unha das maiores bases de datos civís do mundo. No paso do último furacán, revisando información, detectaron un importante aumento do consumo de cervexa. Na seguinte época de furacáns aumentaron o *stock* deste produto e triunfaron.

- **Sistemas DSS** (*Decisión Support System*). Permiten crear alarmas de oportunidades de negocio, risco e abandono de clientes.
- **Geomarketing.** Ferramenta fai posible calcular a dimensión da forza de vendas, xa que permite plasmar sobre un plano aquelas métricas que identifican mercado e cliente obxectivos.

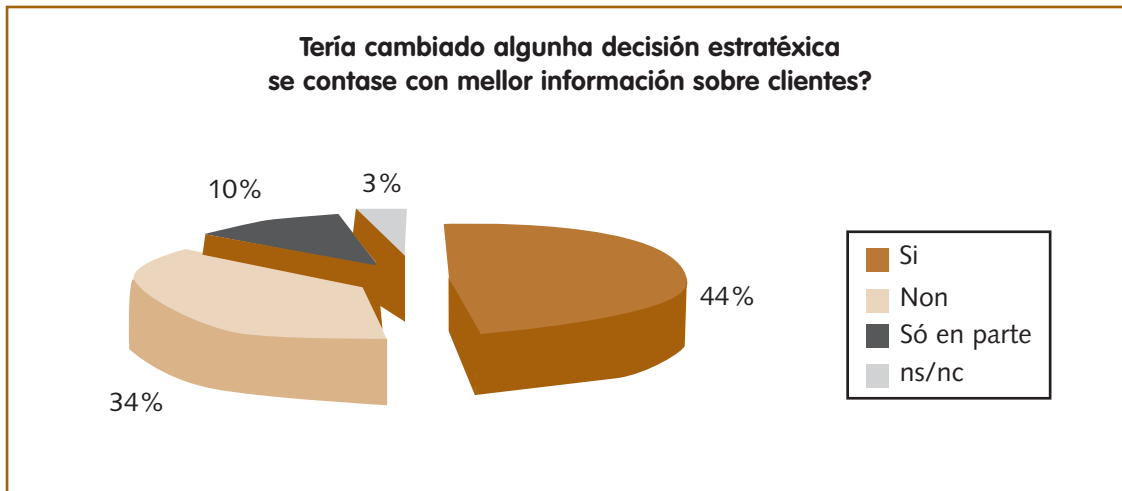
Estas estratexias son especialmente relevantes en empresas cun elevado número de clientes, que xeren gran cantidade de datos capaces de apuntar a tendencias. Non é o mesmo traballar coa base de datos dun supermercado con cadeas en todas partes do país que cunha pequena empresa. Nunha empresa cun número menor de clientes, o reto é **extremar a personalización do trato** para poder obter información de gran calidade dos clientes. Temos a vantaxe de poder pararnos máis cos clientes que as empresas que contan con miles, e con isto debemos chegar a ter mellor información, para adiantarnos cando xurda unha nova necesidade que poidamos satisfacer cun novo produto, unha mellora no produto xa existente ou no servizo, etc.

Hai que permitirlles ós clientes ter un papel activo na creación dos produtos que van consumir e nas promocións.

Para facer algo realmente efectivo, e aínda a risco de parecer demasiado insistentes, diremos que as accións deben xurdir tras unha análise previa das circunstancias e sen deixar de ter claras as



estratexias centrais da empresa: planificar, executar, revisar desviacións e (tras analizar de novo) poñer en marcha accións correctoras e novos obxectivos.



2.11.1. Reter clientes

Isto coñécese como "**fidelización**", e consiste en vincular os mellores clientes á empresa e evitar a súa fuga á competencia. As técnicas tradicionais que se adoitaban aplicar estanse revelando economicamente pouco rendibles e comercialmente ineficaces. Só unha acertada estratexia de xestión de clientes evita "fidelizar" de maneira indiscriminada e permite saber que clientes interesa reter e de que xeito.

Os recursos deben ser asignados ós clientes de maior valor para a empresa. E moitas veces, cando se actúa sen reflexión previa, cáese na tentación de intentar gañar novos clientes custe o que custe, ou retelos a todos. Hai que saber distinguir entre clientes "fieis" e clientes "rendibles", que non teñen por que coincidir.

Así empezan xa a cuestionarse métodos como as tarxetas de fidelización e os programas de puntos, precisamente porque tratan a todo o mundo por igual.

Hai empresas que son capaces de reter clientes con moito éxito, como pode ser o caso de Dell ou Harley-Davidson.

Enténdese por **cliente fiel** aquel que:

- repite regularmente o proceso de compra;
- recomenda o seu provedor;
- móstrase inmune ás tentacións da competencia;
- tolera, temporalmente, algunha deficiencia no servizo.



A continuación, presentámoslle un cuestionario para que valore do 1 ó 5 (sendo o 1 a puntuación máis baixa) a situación da súa empresa. Engada, por favor, unha explicación para cada valoración.

AUTOAVALIACIÓN	1	2	3	4	5
1. Coñecen e comunican os comerciais os valores da empresa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Situou a empresa a súa rede de vendas tras unha análise dos clientes en canto ó seu valor?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. A empresa mantén informados os comerciais sobre avances nos produtos, melloras en deseño, servizo e tecnoloxía que se usa na empresa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Analiza a empresa os datos de "satisfacción do cliente" para deseñar novas estratexias de comercialización?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Tería actuado de xeito diferente se contase con mellor información de clientes?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



2.12. Como vende a competencia?

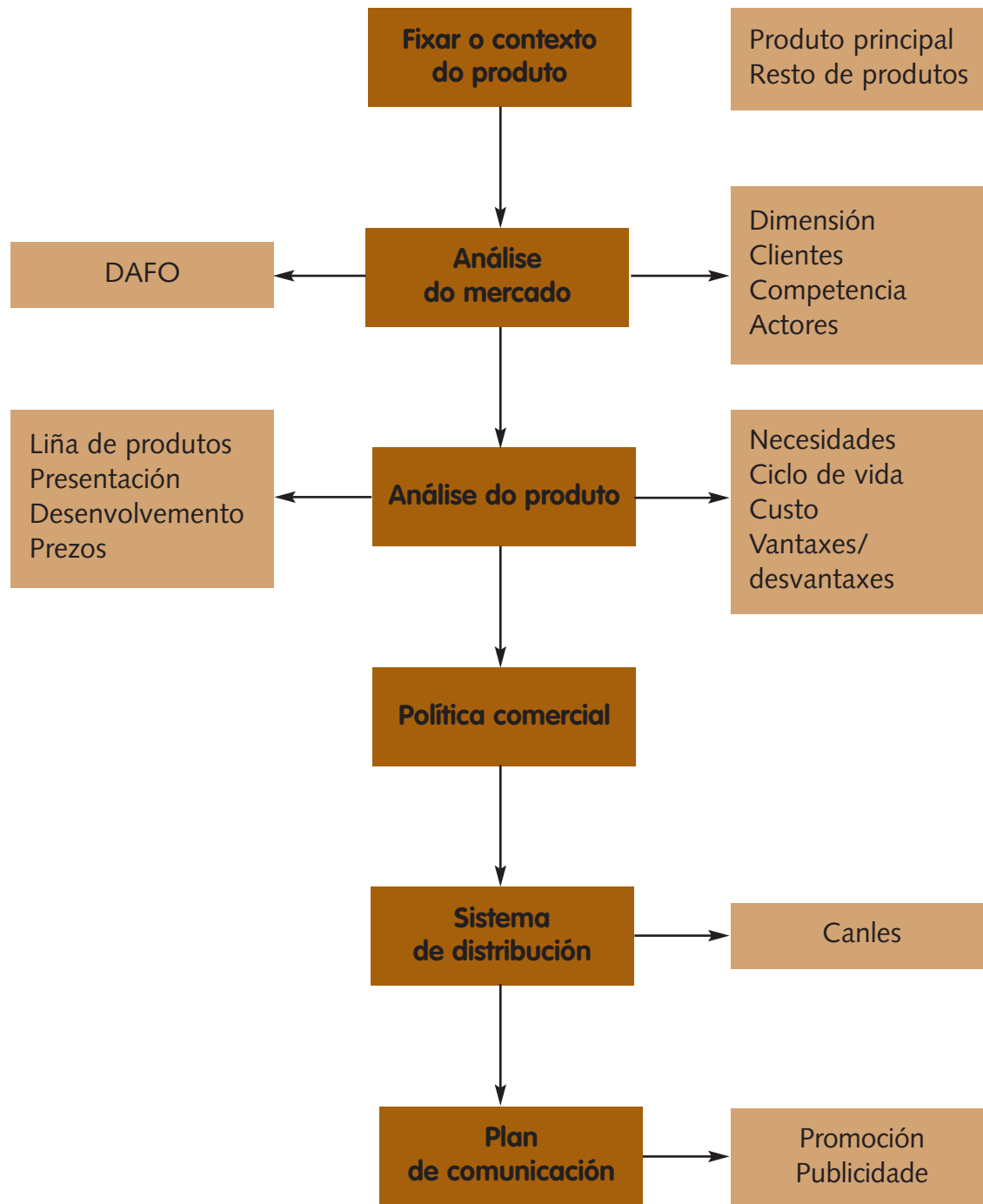
Xa se contemplou o estudo da competencia, en concreto no capítulo do **estudo de mercado**, e ó longo destas páxinas veuse falando do importante que é coñecer ben os rivais do xogo. Como dixemos noutros apartados, nalgúns sectores é máis importante que noutros e nalgúns circunstancias é máis necesario que noutras. Non todos os sectores teñen a mesma intensidade competitiva.

Por outra banda, a competencia fainos crecer. Non só debemos contemplala como inimigos a morte que son. Se cadra, o que nos convén é entendernos con ela máis que competir. En moitas alianzas estratéxicas, acontece que dúas empresas que por si mesmas non conseguían acadar o éxito (mentres perdían as súas forzas competindo), alcázanlo ó traballar nunha dirección común. O mercado esixe ou ben **ofertas integrais**, capaces de solucionar un gran paquete de necesidades, ou **especialización**, onde o reto está en ser o mellor en algo e é necesario destacar en calidade.

- A competencia coa que nos enfrontamos neste momento, é a mesma que cando iniciamos a actividade?
- Se desapareceron empresas, por que?
- Se hai novas empresas, analizámolas? Repercutiron na nosa cota de clientes?
- Os meus rivais achegan unha visión innovadora?, un produto innovador?, un produto mellorado?, mellor servizo?



Guía para elaborar un plan de marketing





Dirección de operaciones



**Manual práctico de xestión
para a dirección estratéxica empresarial**





Se non agardas o inesperado, non o recoñecerás cando chegue.

Heráclito de Éfeso

3.1. Introducción

Nun contorno tan competitivo como o actual e no que cada día parece que dispoñemos dunha ferramenta nova de xestión, é necesario focalizar e simplificar os esforzos para lograr os resultados esperados. Esta focalización podémola atopar se orientamos a organización cara ós procesos; pero antes de facelo, será conveniente fundamentar esa necesidade.

Aínda que os procesos son algo inherente a calquera actividade humana, posto que proceso é acción, tamén é certo que non se lles deu a importancia e relevancia que teñen nos resultados da empresa, debido a que as empresas se organizaban de dentro a fóra, é dicir, de forma independente ou afastadas das necesidades reais do mercado. A medida que o nivel de competencia se vai incrementando, vanse decatando de que, para seguir subsistindo, é necesario cambiar o enfoque e entender que a organización debe tomar como referencia o mercado (cliente final). Este enfoque non é soamente unha declaración de intencións, senón que é algo máis, é un auténtico cambio de paradigma, porque significa que o cliente non é exclusivo do departamento comercial, que é o que mantén os contactos con el, senón que se fai necesario manter unha cultura de cliente arraigada en toda a organización e que transpire ó exterior dunha forma natural e espontánea.

A partir deste enfoque, establécese como referencia ou meta organizativa o incremento continuo de competitividade, que significa ser capaz de satisfacer a **tres actores básicos** en calquera sistema organizativo:

- os clientes,
- os traballadores,
- os accionistas.

A **satisfacción dos clientes** permítenos dispoñer dunha mellor posición no mercado, unha dimensión adecuada como empresa, ingresos, etc. A **satisfacción dos empregados** conseguímola a través da mellora nas condicións de emprego, os salarios, as carreiras profesionais, etc. E, conseguidas estas dúas, parece obvio que a última satisfacción deste triángulo, a **rendibilidade para o accionista**, estará garantida.



Para lograr o nivel de competitividade adecuado a través deste enfoque, é necesario cambiar a maneira de xestionar as actividades. Necesitamos un sistema de xestión que nos permita visualizar continuamente a percepción do cliente e, ó mesmo tempo, nos posibilite traducir esa percepción en características do produto que lle entregamos sen perder nin a posición nin a rendibilidade das nosas operacións.

Michael Porter¹, na definición da súa **cadea de valor**, achéganos as referencias necesarias para identificar o sistema de xestión que podemos poñer en marcha. Esta visión indica que o resultado das actividades empresariais debe acadar dúas metas claras:

- proporcionar o máximo **valor e servizo** ó cliente e
- proporcionar a máxima **marxe** para a empresa.

Ambas as dimensións para o cliente, valor e servizo, non son excluíntes, senón que son sumatorias; é dicir, non é cuestión de conseguir unha grande achega de valor sacrificando o servizo ou, á inversa, sacrificar o valor proporcionado e facer un bo servizo. O que o cliente valora e espera é que a empresa consiga a mellor combinación de ambas as dimensións. Por outra banda, a través desta adecuada combinación, a empresa debe conseguir unhas marxes que lle permitan manter a competitividade e a estabilidade.

No sistema de xestión que estamos desenvolvendo, fáltanos cubrir un dos vértices da competitividade, **os traballadores**. Identificamos claramente cara a onde orientar a actividade empresarial, onde se atopan as variables para lograr a satisfacción dos clientes e, á súa vez, incrementar a rendibilidade da empresa.

Para calquera sistema organizativo, os recursos son fundamentais, posto que sen eles non poderíamos lograr os obxectivos; pero o que é indiscutible é que, se todos son importantes, os únicos que teñen capacidade para cambiar os acontecementos de maneira permanente son os recursos humanos. Pola súa banda, Leavitt preséntanos un modelo de xestión no que explica como, para levar a cabo o cambio, é necesario modificar simultaneamente catro factores: a **tecnoloxía**, a **estrutura**, os **procesos** e as **persoas**. Nas persoas débense cambiar os comportamentos, aptitudes, costumes, cultura, etc.

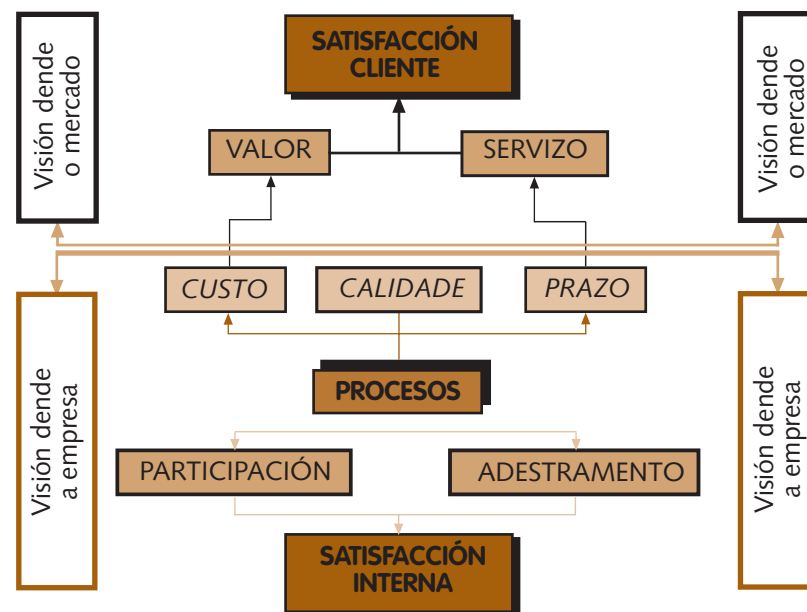
Afirmase continuamente que os sistemas de xestión se deben apoiar nos recursos humanos porque o único permanente é o cambio, e unha parte importante do cambio conséguese a través dos recursos humanos. Outra reflexión importante é que ese cambio, ademais de produci-lo, é necesario xestionalo, e esta capacidade soamente se atopa nas persoas que conforman a organización. Poderemos dispoñer da mellor tecnoloxía, os mellores sistemas, o maior financiamento, pero a clave para que todo funcione atópase nas persoas.

Imos tratar de situar os recursos humanos neste contorno competitivo e identificar as claves para lograr a súa satisfacción. Anteriormente, no modelo de Leavitt, comentamos que era importante cambiar os comportamentos, aptitudes e costumes das persoas. Estes comportamentos

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



veñen derivados da cultura empresarial, e só a través desta poderemos lograr o cambio, o que quere dicir que o primeiro paso é entender, e transmitirles ós nosos colaboradores, onde quere chegar a organización e como esperamos conseguilo. Se o noso modelo de competitividade está orientado a lograr a satisfacción do cliente como punto de referencia, debemos aliñar todos os esforzos nese sentido. Por outro lado, para lograr unha cultura empresarial determinada, é necesario establecer métodos de medida que permitan valorar o nivel de achegamento ou afastamento que estamos tendo con respecto á meta proposta.



Neste sentido, as organizacións teñen un problema de partida, que é a diferenza entre o sistema de medida utilizado polos clientes e o sistema de medida utilizado polas empresas. Desde o punto de vista do cliente, o maior nivel de satisfacción lógrase a través dunha adecuada combinación de valor e servizo. Estas dimensións non son facilmente medibles nun sistema organizativo, pois baséanse en aspectos cualitativos e de percepción (subxectivos). O que para un cliente contén unha alta achega de valor, para outro non; polo tanto, debemos traducilas ou convertelas en parámetros cuantificables e obxectivos, ademais de comprensibles para todo ou mundo que actúa na organización.

Esta conversión non é difícil se pensamos como clientes que somos no noso contorno cotián. Nas nosas actividades habituais, intuitiva ou conscientemente, manexamos estas percepcións, pero ocorre que as asociamos a parámetros tanxibles e cuantificables. Utilicemos un exemplo cotián:



cando imos cear a un restaurante, tanto durante a cea como á hora de pagar facemos unha serie de reflexións relacionadas con estes parámetros. Desde o momento en que entramos no restaurante, dispoñémonos a percibir o nivel de servizo que nos prestan e valorámolo en función do nivel de calidade proporcionada:

- as atencións
- a educación
- a displicencia
- a flexibilidade
- o coidado de non mancharnos
- as suxestións
- etc.

Pero todos estes aspectos non os valoramos de xeito independente, senón que o facemos de forma dependente e relacionámoslos coa rapidez coa que son capaces de proporcionarnos ese “nivel de detalles”; é dicir, relacionámoslos co **prazo de resposta** que son capaces de dar. Cando a relación entre a **calidade** e o **prazo** é a adecuada, consideramos que o **nivel de servizo** que nos está proporcionando o restaurante satisfai as nosas expectativas. O mesmo ocorre coa dimensión do **valor**, que estará en función da mellor combinación entre o prezo que tivemos que pagar polo produto (a cea) e a calidade dos ingredientes que utilizaron para preparalo. Se esta relación está acorde coas nosas expectativas, consideraremos que esa cea nos proporcionou o **valor esperado**.

Co exemplo anterior, identificamos os tres parámetros clave...

- **custo**
- **calidade**
- **prazo**

E sería conveniente engadir:

- **seguridade** (individual e industrial)
- **ambiente** (laboral e MA)

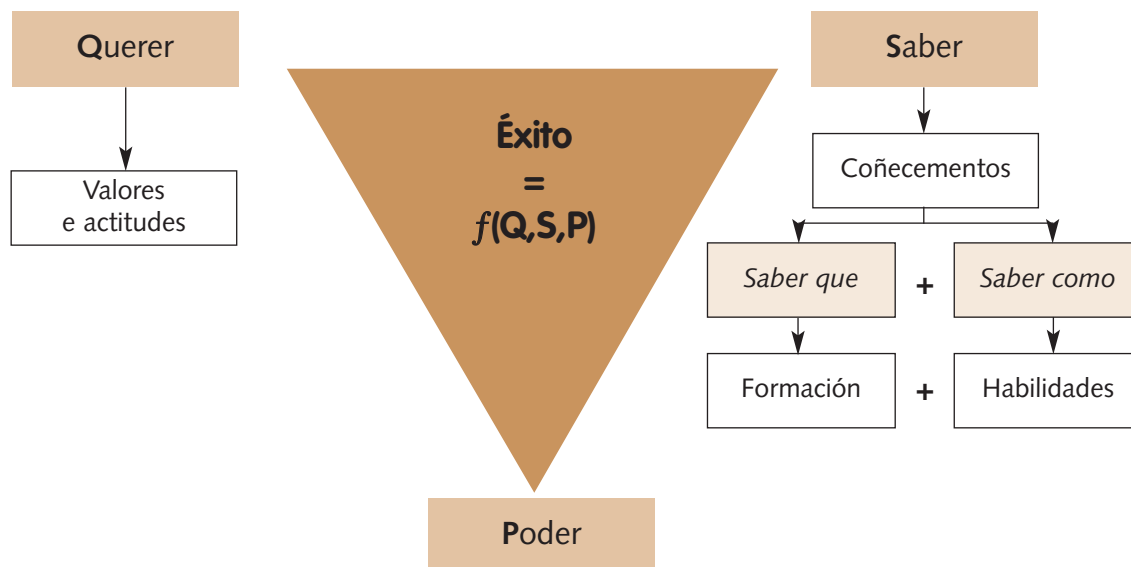
... que, desde a organización, é necesario manexar para conseguir o maior nivel de satisfacción dos clientes.

E unha vez que xa coñecemos o que debemos medir, agora necesitamos atopar as variables que afectan a esas dimensións. Obviamente, as variables que afectan ó **custo** estarán nos **recursos** que empregue a organización para poder realizar o produto, nas **entradas** e en como se organizan as actividades; as variables que afectan á **calidade** estarán nas **accións** que o empregado leve a



cabo durante a realización do produto, e na **calidade** das entradas ó proceso. Por outro lado, as variables que afectan ó **prazo** estarán na adecuada **coordinación da información**, as actividades que teña que desenvolver para entregar o produto e a **capacidade** para cambialas en función das esixencias do cliente. Se falamos de recursos, entradas, actividades, coordinación, etc., estamos falando de procesos; polo tanto, unha **organización enfocada á xestión dos procesos** pódenos chegar un maior e mellor resultado organizativo.

A partir deste punto, e sen afastarnos da referencia dos procesos, debemos considerar outro factor esencial: o das **persoas**. Se a organización está enfocada ós procesos, unicamente as persoas poderán modificar e cambiar calquera situación relacionada con eles. Para iso é necesario combinar adecuadamente o **querer**, o **saber** e o **poder**. Se analizamos o **triángulo do éxito**, cada aspecto ten unha situación diferente, o cal incide en como xestionalo. Hai dous aspectos que son intrínsecos de cada axente. O querer é intrínseco da persoa: son as persoas as que deciden o seu nivel de implicación nos obxectivos que a organización persegue, aínda cando a organización tamén favoreza esta situación. É evidente que, nunha organización que favorece a participación e a colaboración nos procesos, será máis probable atopar persoas cunha actitude favorable que nunha organización con outro tipo de cultura organizativa, aínda que esta situación non ten unha relación causa-efecto.



En cambio, o poder é inherente á organización. Podemos dispoñer de persoas cunha actitude formidable, pero, se a organización non facilita os recursos necesarios para obter un resultado maior, este non se producirá. Polo tanto, e dando por feito que exista unha actitude adecuada desde o punto de vista dos recursos humanos, para lograr mellorar a súa satisfacción é necesario que a empresa facilite a participación do persoal na xestión; dito doutro xeito: as empresas deben facilitarlles poder e capacidade ós empregados. Neste punto intervén outro dos aspectos que Leavitt nos indica, a **estrutura**. A estrutura debe facilitar a asunción de novos e diferentes roles

dentro do sistema organizativo, debe permitir adquirir maiores responsabilidades, maiores niveis de participación na xestión e toma de decisións, etc.

A terceira variable do triángulo do éxito é compartida por ambas as partes. Por unha banda o empregado debe achegar á organización os **coñecementos** necesarios para desempeñar as súas funcións ("saber que") e, por outra banda, a empresa debe facilitarlle o desenvolvemento nas **habilidades** ("saber como"), necesarias para manexar os procesos e as tecnoloxías. Esta situación favorecerá o incremento de satisfacción do empregado dentro da organización.

Como resultado da combinación entre a **participación e a formación**, obteremos un maior nivel de satisfacción do traballador, co cal tamén a satisfacción do cliente será máis doada de alcanzar. Chegados a este punto, soamente quedanos proporcionar as ferramentas necesarias para lograr unha xestión global do sistema.

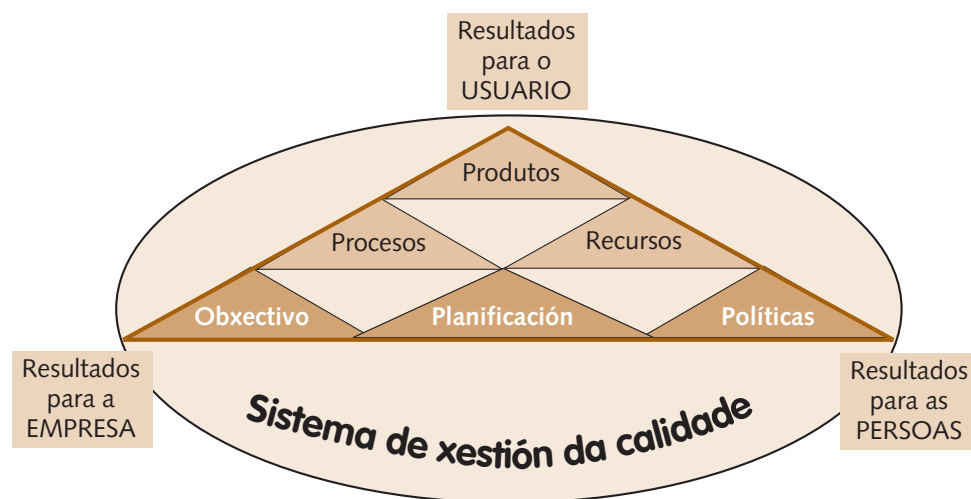
En todos e cada un dos puntos que fomos percorrendo apareceron de forma continuada as palabras **actividades, procesos**, etc. A razón non é outra que todo materialízase nos procesos. Parece, polo tanto, importante coñecer, controlar e dominar os procesos en toda a súa amplitude.



3.2. Os sistemas de xestión

Un sistema de xestión axuda as organizacións a establecer as metodoloxías, as responsabilidades, os recursos, as actividades, etc., que lle permiten unha xestión orientada á obtención de “bos resultados” ou á obtención dos obxectivos establecidos.

Con este propósito, moitas organizacións utilizan modelos de referencia para establecer, documentar e manter sistemas de xestión que fagan posible dirixir e controlar as súas respectivas empresas.



A MELLOR calidade: a que permite a ÓPTIMA utilización dos RECURSOS.
Atópase en: os PROCESOS, as PERSOAS, o PRODUTO, o SISTEMA organizativo, etc.

3.2.1. A familia das ISO 9000

A familia de normas ISO 9000 é unha das referencias máis utilizadas para establecer sistemas de xestión da calidade. Na versión 2008, introduciron unha serie de cambios importantes, de maneira que os requisitos e directrices se sustentan e fundamentan nunha serie de normas estándar de xestión que lle confiren unha clara “orientación cara ós resultados” (que é para o que verdadeiramente deben servir os sistemas de xestión), evidentemente relacionados co cliente e coas demais partes interesadas (dependendo do alcance do sistema).



ISO 9001	ISO 9004
Establece requisitos	Establece directrices de xestión
Enfoca o cliente	Enfoca todas as partes interesadas
Busca a mellora continua da calidade	Busca a mellora global do desempeño
Persegue a eficacia	Persegue a eficiencia

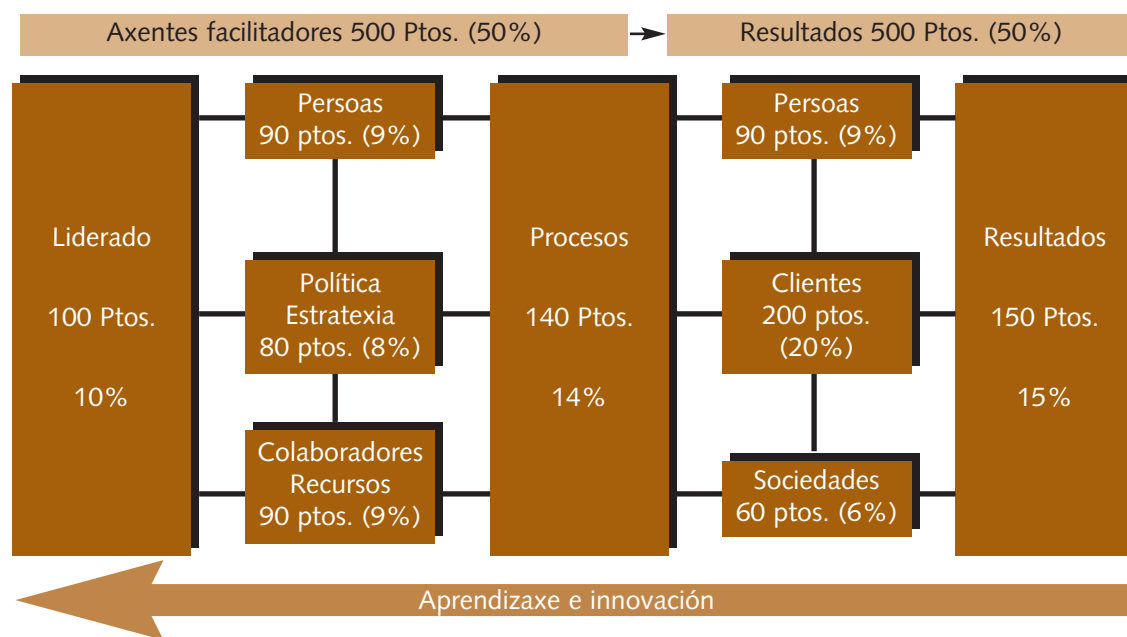


A implementación dos estándares baseados na Norma ISO 9001, permite á organización e debe ser empregado para:

- Estandarizar a execución dos procesos da organización.
- Obter o recoñecemento dos usuarios sobre a organización.
- Mellorar os niveis de calidade no ámbito organizativo.
- Dispoñer dunha forma organizativa unificada.
- Reducir os custos da non calidade.
- Poñer en marcha procesos que faciliten a mellora continua.
- Mellorar o nivel de calidade ofrecido ó usuario.
- Actuar sobre os resultados dos procesos.
- Establecer a base para avanzar na mellora organizativa.
- Servir de ponte para acadar os niveis de calidade total.

3.2.2. O modelo de excelencia EFQM

Por outro lado, o modelo de excelencia EFQM considérase a si mesmo como un marco de traballo non prescritivo que recoñece que a excelencia dunha organización se pode lograr de maneira sostida mediante distintos enfoques. Neste sentido, o modelo fundaméntase en que os resultados excelentes referidos ó rendemento da organización, ós clientes, ás persoas e á sociedade (diferentes grupos de interese) se alcanzan mediante un liderado capaz de impulsar a política e a estratexia, as persoas da organización, as alianzas, os recursos e os procesos.



Ambos promoven a adopción dun **enfoque baseado en procesos**, no que o sistema de xestión funciona como principio básico para a obtención, de maneira eficiente, de resultados no que respecta á satisfacción do cliente e das restantes partes interesadas.

CONCEPTOS FUNDAMENTAIS DE EXCELENCIA (MODELO EFQM)

Enfoque: os resultados

Enfoque: o cliente

Liderado e constancia nos obxectivos

Xestión por procesos e feitos

Desenvolvemento e implicación das persoas

Aprendizaxe, innovación e mellora continua

Desenvolvemento de alianzas

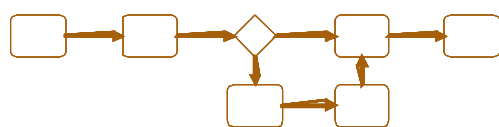
Responsabilidade social

3.3. Enfoque baseado en procesos

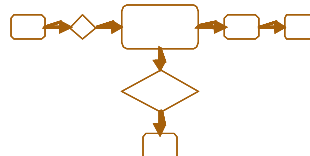
Hai moitos cartos repartidos pola organización; todo o que temos que facer é saír e utilízalos mellor.

H. J. Harrington

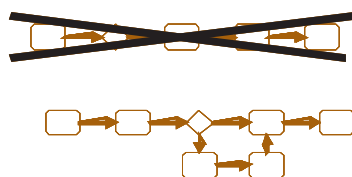
O enfoque baseado en procesos é un principio de xestión básico e fundamental para a obtención de resultados e así se recolle en ambos os sistemas. Este principio sostén que **"un resultado alcázase máis eficientemente cando as actividades e os recursos se xestionan como un proceso"**. Con obxecto de profundar neste principio, é necesario definir que é un proceso: **"un conxunto de actividades mutuamente relacionadas ou que interactúan, as cales transforman elementos de entrada en resultados"**. Desde o punto de vista operativo, cremos que esta definición é escasa e que, polo tanto, sería conveniente engadir algún aspecto. A definición que propoñemos é a seguinte: un proceso é **unha secuencia coordinada de actividades que converte unhas entradas (*inputs*) en saídas (*outputs*), a través do consumo de recursos, con valor para o cliente e para a empresa.**



Xestión por procesos



Mellora por procesos



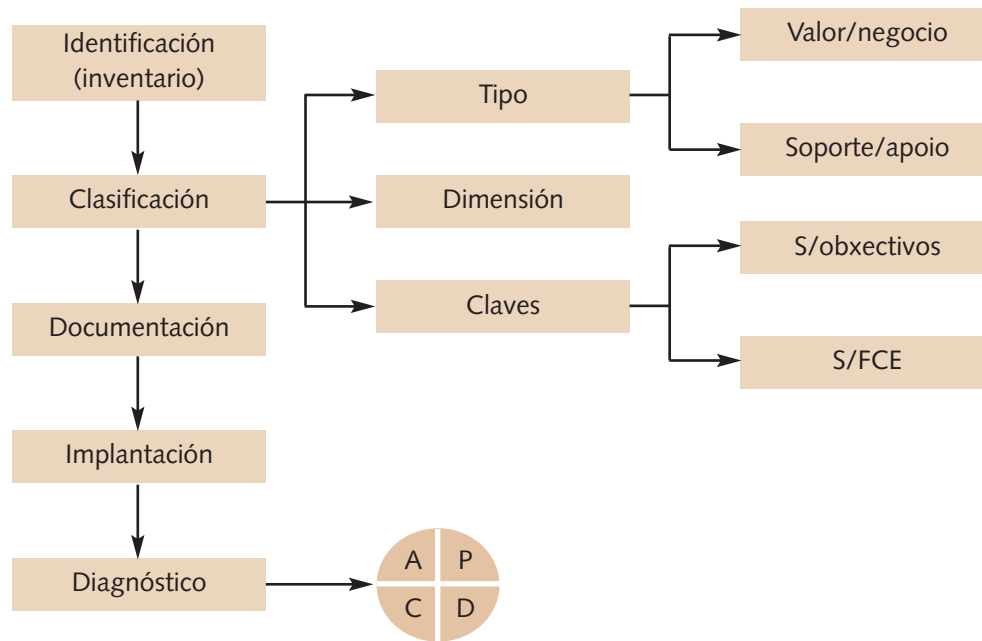
Deseño e redeseño dos procesos

Este enfoque conduce a organización cara a unha serie de actuacións como:

- Definir de maneira sistemática as actividades que compoñen o proceso.
- Identificar a interrelación con outros procesos.
- Definir as responsabilidades con respecto ó proceso.



- Analizar e medir os resultados da capacidade e eficacia do proceso.
- Centrarse nos recursos e métodos que permiten a mellora do proceso.



Ó poder exercer un control continuo sobre os procesos individuais e os seus vínculos dentro do sistema de procesos (incluíndo a súa combinación e interacción), pódense coñecer os resultados que obteñen cada un dos procesos e a maneira en que estes contribúen ó logro dos obxectivos xerais da organización. A partir da análise dos resultados dos procesos (e as súas tendencias), pódese, ademais, centrar e priorizar as oportunidades de mellora.

Tendo en conta o enfoque que promoven os sistemas ISO 9000 e o modelo de excelencia EFQM, as actuacións que ha de poñer en marcha unha organización para adaptar o seu sistema de xestión a un enfoque baseado en procesos poderían resumirse nos seguintes pasos:

- Identificación e secuencia dos procesos.
- Documentación de cada un deles.
- Diagnóstico para coñecer o proceso ó detalle, o seu seguimento e os resultados.
- Posta en marcha dun sistema de medición, análise e mellora dos resultados.



INVENTARIO DE PROCESOS

Nome	Alcance			Obxectivo	Clientes	Tipo	Importancia
	Inicio	Inclúe	Final				

A implantación na organización destes catro pasos de maneira sostida permitirá establecer os circuitos de mellora necesarios para ter controlado todo o seu sistema de xestión e dispoñer de información fidedigna.

3.3.1. Identificación e secuencia (mapa de procesos)

Un paso importante para comezar a adoptar un enfoque baseado en procesos é facerse dúas preguntas: Facemos os procesos adecuados? E, en caso afirmativo, facémolos adecuadamente?

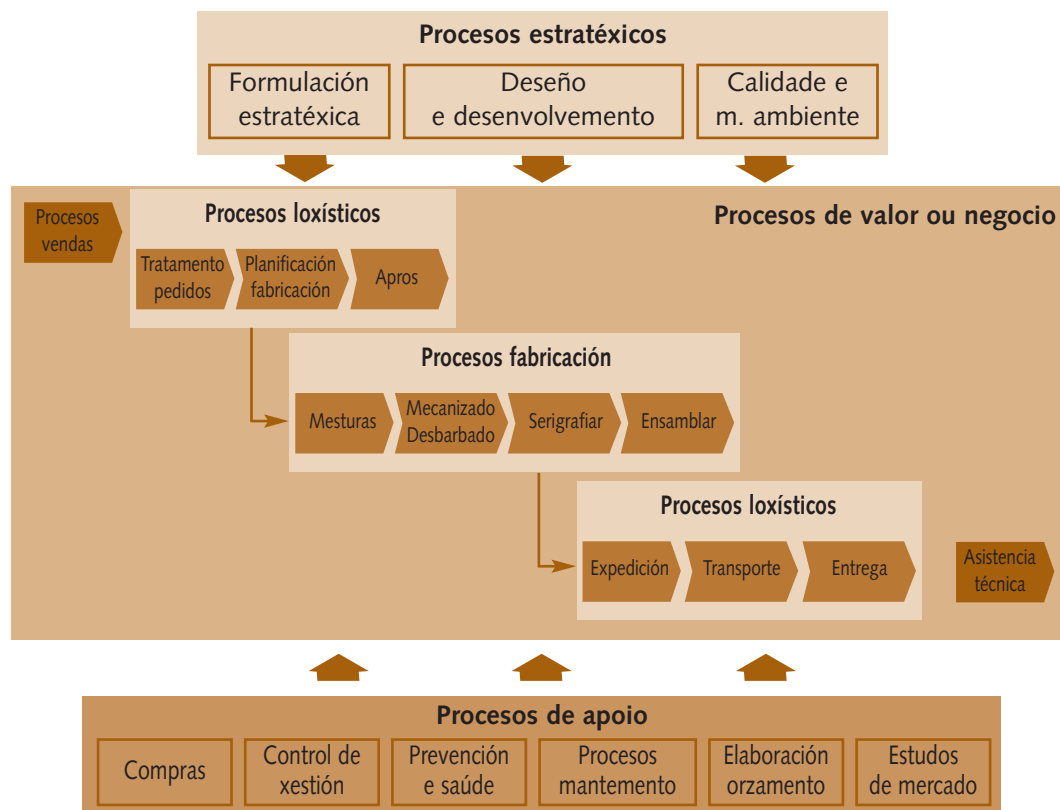
Esta dilema é con frecuencia o primeiro obstáculo co que se atopa a organización. De todos os xeitos, os procesos existen na organización, de maneira que o esforzo inicial debe centrarse en identificalos e xestionalos de maneira apropiada. O obxectivo será identificar cales son suficientemente significativos como para que formen parte da estrutura dos procesos e en que nivel de detalle.

A identificación daqueles procesos que deben formar parte da estrutura non debe facerse á lixeira ou ó chou, senón que ha de ser consecuencia dunha profunda reflexión acerca das diferentes actividades desenvolvidas na organización e de como inflúen e se orientan cara á consecución dos resultados.



Os factores que hai que ter en conta son:

- Mellora da satisfacción do cliente
- Efectos na calidade do produto
- Influencia nos Factores Clave de Éxito (FCE)
- Influencia na misión e estratexia
- Cumprimento de normativas e cuestións legais
- Riscos económicos e de insatisfacción nos grupos de interese
- Utilización intensiva de recursos



Existen diversos criterios que se aplican para poder clasificar os procesos que se desenvolven en calquera organización. A clasificación máis común é a seguinte:

- **Procesos de planificación estratéxica.** Son aqueles que están vinculados ás responsabilidades da dirección. Recoñécense de maneira clara porque, normalmente, están ligados a **factores clave de éxito** e a súa coordinación co resto de procesos da empresa non é lineal, senón que se relacionan con eles en función das necesidades da cadea de valor. A importancia deste grupo estriba en que son os que proporcionan valor á organización e os que lle permiten adiantarse ás circunstancias cambiantes do mercado.



- **Procesos operativos ou de valor.** Están relacionados directamente coas actividades de realización do produto e a entrega do mesmo. A súa característica principal é que se encadean secuencialmente, e o resultado vai directamente ó cliente. Adoitan chamarse procesos “en liña”.
- **Procesos de apoio ou soporte.** Nesta categoría agrúpanse polo xeral todos aqueles procesos que a organización necesita executar para conseguir recursos cos que poder proporcionar valor. Do mesmo xeito que os estratéxicos, relaciónanse cos operativos no momento en que estes os demandan e a súa secuencia non é lineal.

Ademais desta clasificación, é importante coñecer e establecer outras que funcionarán como soporte para levar a cabo o proceso de diagnóstico e xestión:

- **Por tamaño ou dimensión.** A condición de **dimensión** establécese segundo o alcance do proceso. O alcance está determinado pola identificación do **inicio** (onde empeza) e do **final** (onde remata) do proceso. É importante identificar o inicio tomando como referencia algún elemento de saída doutro proceso ou algún elemento de entrada desde o exterior; asemade, o final debe estar relacionado cun resultado tanxible ou intanxible, pero que sempre se produza do mesmo xeito. En función do punto no que se establezan os inicios e finais determínase a dimensión do proceso. Podemos pasar dun proceso integrado por un número de actividades moi grande a un proceso tan simple que soamente teña dúas tarefas. As **tarefas** son como caixas negras do proceso, posto que son a división máis pequena á que podemos chegar nun proceso. Se tivéssemos que chegar máis abaixo, teríamos que dividir unha tarefa en micromovimentos que, a este nivel, son pouco relevantes para a xestión. Para ilustrar este concepto, podemos utilizar como exemplo o do disco duro dun ordenador. O disco duro como tal, sen ningunha partición, sería un proceso de primeiro nivel, porque ten dispoñible toda a súa capacidade; en canto realizamos unha partición do disco, estamos creando un segundo nivel e, se dentro de cada partición creamos cartafoles, estaremos definindo un terceiro nivel de organización; así poderíamos chegar ata un ficheiro, que é o símil de tarefa.

Esta clasificación é importante, porque é a utilizada para analizar, mellorar e xestionar o proceso. Se intentásemos traballar con procesos de primeiro nivel, perderíamos o control polo volume de recursos e actividades que temos que xestionar. Para iso, buscamos niveis do proceso que poidamos xestionar e controlar, e nos que poidamos dominar a utilización dos recursos, os resultados, as entradas, a información, etc.

- **Por procesos clave.** Esta clasificación confúndese ás veces, porque hai dúas maneiras diferentes de identificar os procesos clave. Unha delas consiste en clasificar os procesos relacionando estes cos factores clave de éxito (é a forma máis correcta); a outra clasifica os procesos en función da influencia que teñen nos obxectivos da empresa.

Para analizar os procesos clave en función da súa repercusión nos factores clave de éxito (FCE) para a empresa, utilízase unha matriz e procédese da seguinte maneira:



- a. **Nas filas** da matriz sitúanse os procesos (debe procurarse que sexan todos do mesmo nivel).
- b. **Nas columnas** sitúanse os FCE.
- c. Dáselle un **peso ponderado** a cada FCE en función da súa importancia:
- | | |
|------|-----------|
| FCE1 | 50 puntos |
| FCE2 | 20 puntos |
| FCE3 | 30 puntos |
- d. Defínese unha **escala de valoración** para determinar a influencia do proceso en cada FCE.
Como exemplo poderíamos dar:
- | | |
|-----------|----------------------|
| 10 puntos | alta influencia |
| 5 puntos | media influencia |
| 1 punto | moi baixa influencia |
- e. **Multiplícase** o valor dado ó proceso polo peso específico do FCE.
- f. **Repítese** o proceso para cada FCE.
- g. Faise o **sumatorio** dos resultados das multiplicacións por filas. O valor resultante é o que determina a orde de importancia dos procesos para a organización.

Identificación dos procesos clave

Factores clave:

1. Disponibilidade dos recursos
2. Capacidade de resposta
3. Atención ó cliente

Relación entre os procesos e os FC:

- | | |
|-------|-----------|
| Alta | 10 puntos |
| Media | 5 puntos |
| Baixa | 1 punto |

		FCE				Impacto contorno	
		1	2	3	4		
Procesos	Peso	50	20	30			
	P ₁	5	250	10	200	1	30
P ₂	5	250	5	100	1	30	380
P ₃	5	250	1	20	1	30	300
P ₄	1	50	10	200	1	30	280
P ₅	1	50	5	100	1	30	180



En canto estean identificados e definidos os procesos e a súa clasificación, poderemos elaborar o mapa de procesos.

A construción do mapa ten como obxectivo facilitar a comprensión, por parte de toda a organización, da secuencia operativa dos procesos.

Pódense utilizar varios métodos para elaborar o mapa: por medio de matrices, con diagramas de fluxo funcionais ou de bloques, etc. En calquera caso, a importancia non recae no método, senón na facilidade de comprensión. Tendo en conta que, por medio da secuencia operativa dos procesos, podemos visualizar a parte dinámica da organización, é importante que a forma gráfica que se utilice para representar a secuencia demostre esta dinámica.

A mecánica para elaborar o mapa utilizando unha matriz é a seguinte:

- A información que se rexistra nas filas e nas columnas é a mesma.
- Identifícanse os departamentos ós que pertence cada propietario do proceso.
- Asígnanse a cada departamento aqueles procesos cuxo propietario é dese departamento.
- Defínese o departamento orixe (será aquel que entrega un resultado a outro proceso) e o departamento destino (aquel que recibe os resultados).
- Márcase na casa correspondente esta conexión.

Esta matriz permítenos facer un seguimento de como os procesos se van comunicando entre eles e como queda determinada a cadea cliente-proveedor-cliente.

Matriz de procesos

Destino Orixe →		D ₁		D ₂				D ₃	D ₄		
		P ₁	P ₂	P ₃	P ₄	P ₅	P ₆	P ₇	P ₈	P ₉	P ₁₀
D ₁	P ₁							✓			✓
	P ₂			✓		✓			✓		
D ₂	P ₃						✓			✓	
	P ₄		✓					✓			
	P ₅								✓		
	P ₆	✓		✓							✓
D ₃	P ₇				✓				✓		
D ₄	P ₈	✓	✓								
	P ₉								✓		
	P ₁₀	✓								✓	



3.4. Diagnóstico dos procesos

Todas as actividades xeran custo; algunhas proporcionan valor, e moi poucas xeran vantaxes competitivas.

Para diagnosticar os procesos, é aconsellable dispoñer de toda a documentación sobre eles. Polo tanto, para chegar a este punto, teremos identificados todos os procesos, clasificarémolos segundo algún dos criterios (aconséllase utilizar a matriz de procesos clave) e documentarémolos co máximo de detalles.

O diagnóstico dos procesos débennos permitir analizar todos os aspectos relacionados coa dimensión dinámica da organización (os procesos), a conexión desta dimensión coa parte estática (o organigrama), a utilización dos recursos, os resultados, etc. Para iso imos utilizar diferentes técnicas de análise:

- a matriz procesos-funcións,
- a análise valor/non valor,
- o perfil do proceso.

3.4.1. A matriz procesos-funcións

A **matriz procesos-funcións** permítenos identificar o nivel de relación que existe entre a parte dinámica da empresa e a parte estática. Para iso é necesario dispoñer da seguinte información:

- As fichas dos procesos
- O mapa de procesos
- O organigrama da empresa
- A descrición de postos

Con esta información, elaboramos unha matriz, na cal imos tratar de identificar: o “que fai a empresa?”, é dicir, os procesos; “con quen os realiza?”, é dicir, as persoas ou os departamentos que integran a empresa. Deste xeito, teremos unha visión global da organización, máis completa da que nos proporcionan a cadea de valor ou o organigrama independentemente.

- **Analizando por filas** a devandita matriz, obteremos información sobre **quen participa no desenvolvemento dun determinado proceso**, aspecto clave para a súa mellora. Tamén podemos identificar fallos organizativos, derivados da escaseza ou do exceso de responsables ou de participantes nunha determinada actividade.



Matriz proceso-funcións**Nivel de intervención da área no proceso:**

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

		Funcións / Áreas funcionais							Suma
		A ₁	A ₂	A ₃	A ₄	A ₅	A ₆	Contorno	
Procesos da empresa	P ₁	10		10		10			30
	P ₂	7	10		7			4	28
	P ₃		4		4				8
	P ₄	10		7			10		27
	P ₅	7		10	7	10	7	4	45
	P _n		7						7
Suma		34	21	27	18	20	17	8	

- A **análise por filas** da matriz condúcenos en moitos casos a **detectar “colos de botella”**, producidos pola innecesaria toma de decisións ou control realizado por unha persoa diferente da que realiza a actividade. Convén indicar que as teorías actuais de xestión se fundamentan na integración da execución e o control nunha mesma función ou, dito doutro xeito, na potenciación das responsabilidades e atribucións nos postos de traballo.
- A través da análise por **columnas** poderemos identificar aqueles postos ou funcións da organización que **participan en excesivos procesos**, ou a concentración de decisións que nun momento dado poden **bloquear o funcionamento** dunha organización.

A matriz de organización resulta de grande utilidade para a análise posterior, e a súa obtención debe realizarse como paso previo, polas seguintes razóns:

- En moitas empresas, especialmente nas de pequeno tamaño, as persoas son xa unha limitación de partida, é dicir, é imposible illar o “que facer?” e “de quen dispón a empresa para facelo?”.
- Para identificar aspectos que cómpre mellorar nos procesos, é necesaria a implicación das persoas que participan dalgún modo neles. Por iso, é imprescindible identificar, como paso previo, as persoas ou funcións que teñen algún tipo de participación en cada proceso.



- Non soamente é importante a participación das persoas para a análise dos procesos, senón que tamén para implantar melloras é fundamental que as persoas que van participar na implantación estean convencidas da súa necesidade, actuando así como impulsores do cambio que se vai realizar.

3.4.2. Análise valor/non valor

Coa **análise valor/non valor** preténdese mellorar os procesos, pero, sobre todo, identificar un indicador que nos permita coñecer o potencial de mellora que ten o proceso, así como a evolución da mellora. A este indicador denominarémolo “**ratio valor/non valor**” do proceso.

É unha das técnicas máis eficientes e tamén máis sinxelas, tanto para a mellora continua do proceso como para medir a evolución desta. Para aplicala, é necesario describir o proceso a nivel de tarefa. Utilízase a **simboloxía ASME**: operación ou traballo, desprazamento ou transporte, inspección ou control e almacenaxe ou arquivo.

O mecanismo é o seguinte:

1. **Describir o proceso** no seu conxunto e ó detalle.
2. **Separar as tarefas** en función do tipo (operación, movemento, etc).
3. **Medir os tempos** e desprazamentos. Se para facer o proceso se utiliza tecnoloxía, é necesario separar os tempos das tarefas que se fan coa máquina en marcha dos tempos que se fan coa máquina parada.
4. Sumar o total dos **tempos por tipo de tarefa**.
5. Identificar, dentro da columna “operación”, **as tarefas que proporcionan valor** para o cliente. Para iso, é necesario facerse unha pregunta: “Quen é o cliente dese proceso?” e, daquela, “Cal das operacións que se fan proporciona valor?”.
6. Unha vez identificadas as tarefas de valor, **comparar o tempo** que se emprega para proporcionar valor ó cliente co tempo que se emprega no resto das actividades.
7. Pasar á unidade para coñecer a **ratio unitaria** de valor.

	Operación
	Transporte
	Inspección
	Almacenamento
	Atraso, espera, demora

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



Orde	Actividades	●	➡	■	D	▼	Tempo	Metros
1	Desprazarse a recoller os albaráns		●				100	30
2	Ordenar por n.º de albarán				●		120	
3	Introducir datos no ordenador	●					70	
4	Esperar imprimir listaxe resumo				●		50	
5	Comprobar datos da listaxe co albarán		●				80	
6	Desprazarse a arquivo		●				50	15
7	Buscar carpeta de arquivo de albaráns				●		130	
8	Arquivar albaráns				●		90	
9	Desprazarse ao posto de traballo		●				50	15
Totais		70	200	80	300	90	740	60

Actividade con VA = 70 → 1

Actividade sen VA = 670 → 9,57

Ratio V/NV = 1 : 9,57

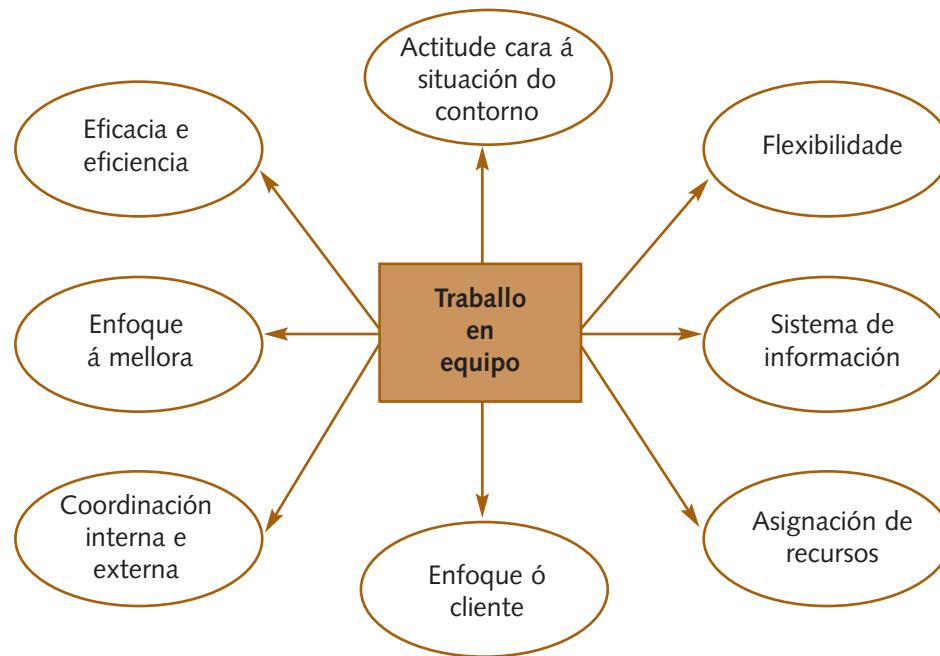
Imos aplicar a metodoloxía descrita na figura adxunta. O proceso descrito é o de “introducir albaráns no sistema de información para facturar”.

1. O cliente é o proceso de facturación.
2. O valor para o cliente é que os datos estean incorporados ó sistema, é dicir, o que proporciona valor ó proceso cliente é dispoñer dos datos para poder facturar.
3. O tempo investido na operación con valor para o cliente é de 70 unidades de tempo, e os tempos para o resto das tarefas suman un total de 670 unidades de tempo.
4. Pasando os datos á unidade dicimos que: por cada unidade de tempo con valor para o cliente, o proceso utiliza 9,57 de non valor. Dito doutro modo: para xerar unha unidade de tempo con valor (ou unha unidade económica), necesitan gastar 9,57 unidades de tempo non económicas. O potencial de mellora deste proceso é de 1:9,57. Nós ímoslle cobrar ó cliente 10,57; el pagaríanos 9,57 unidades menos.

3.4.3. O perfil do proceso

A ferramenta de diagnóstico **perfil** trata de identificar a situación ó máximo detalle, centrando a análise en oito puntos concretos que afectan ó proceso. Estes oito puntos son os seguintes:





1. Actitude cara á situación do contorno
2. Enfoque á mellora
3. Asignación de recursos
4. Sistema de información asociado
5. Coordinación interna e externa
6. Eficacia e eficiencia
7. Flexibilidade
8. Enfoque ó cliente

É conveniente que o perfil sexa realizado por un equipo de traballo. O procedemento que se debe seguir é este:

- a. **Formar o equipo de traballo** que levará a cabo o diagnóstico.
- b. **Identificar aqueles aspectos** do proceso que queremos diagnosticar (poden ser os oito ou non).
- c. **Facer unha reflexión** individual previa á elaboración do cuestionario (columna 1).
- d. Reunir ó equipo e decidir por consenso o **cuestionario definitivo**.
- e. **Identificar os feitos e tendencias**. Para iso, séguese o mesmo sistema utilizado para elaborar o cuestionario (reflexión individual e reunión de consenso).



f. **Valorar os feitos e tendencias.** Esta valoración realízase en grupo; trátase de identificar se o feito é un risco para o noso proceso ou é unha oportunidade. A escala de valoración (proposta) é de -4 a 4 e debe basearse nos seguintes criterios:

- **Oportunidade moi grande (+4).** Os feitos identificados poden producirnos un gran beneficio.
 - (+1) Cando dubidamos entre unha ameaza ou unha oportunidade.
 - (+2, +3) Defínense por exclusión dos extremos.
- **Ameaza moi grande (-4).** Os feitos estannos prexudicando de maneira significativa (perda de clientes, imposibilidade de cumprir o obxectivo, etc.) e, ademais, actualmente non temos competencias para facerlles fronte e sabemos que nos custará moito esforzo facerlos con elas.
 - (-1) Cando dubidamos entre unha ameaza ou unha oportunidade.
 - (-2, -3) Defínense por exclusión dos extremos.

g. **Identificar melloras.** Unha vez que temos os feitos identificados, búscanse as melloras posibles que se poidan poñer en marcha. Este paso faise en equipo; trátase de identificar melloras, non accións de mellora. Cómpre destacar que se pretende recoñecer melloras tanto en aspecto positivo como negativo. Se temos un feito valorado como +4, o lóxico é que o equipo trate de identificar que accións se deben poñer en marcha para manter esa situación.

Aspectos	Feitos e tendencias	Ameaza				Oportunidade				Melloras
		-4	-3	-2	-1	1	2	3	4	
Adecuación dos recursos										
<i>Humanos</i>										
Teñen a formación axeitada?	O nivel é o imprescindible. Poucas opcións de crecemento.									
<i>Tecnolóxicos</i>										
Os medios son os adecuados?	Están anticuados con respecto as necesidades actuais.									
<i>Instalacións</i>										
Flexibilidade do proceso										



3.4.4. Elaboración do plan de mellora

Unha vez que o equipo desenvolveu os perfís dos procesos, e que as melloras xa foron priorizadas en función dos feitos ós que fan referencia, procédese a elaborar o **plan de mellora**.

En calquera plan de mellora deben estar claramente identificados:

- a mellora;
- as accións de mellora correspondentes;
- o responsable da súa implantación;
- o prazo de execución;
- o orzamento asociado á mesma;
- o sistema de control e seguimento da implantación e dos resultados.

3.4.5. AMFE do proceso

Co obxecto de asegurar a correcta implantación de calquera proceso, é conveniente sometelo previamente a unha análise. Esta análise debe permitir avaliar a capacidade de fallo que aínda ten o proceso, as repercusións que tería ese fallo de producirse e as causas que o xeran, co fin de estudar a conveniencia ou non de corrixir esa situación.

Para isto utilízase a metodoloxía AMFE (Análise dos Modos de Fallo e Efectos que produce).

Código:
Proceso:
Propietario:

N.º de AMFE:
Edición:
Data:

Fallo					Controis actuais			Accións		Resultados				
Tipo	Efecto	G	V	Causas	F		D	N P R	Recomendadas	Adoptadas	G	F	D	N P R
QUÉ? Qué tipo de fallo se pode producir para que incumpra un requisito do obxectivo?	COMO? Como afecta o fallo ó resultado, ós clientes internos e externos, á sociedade, etc.?			CAUSAS? Identificar as causas en función das 7 M		QUE CONTROIS ESTÁN DEFINIDOS?			Melloras propostas	Melloras implantadas				Obxectivo alcanzado?

A AMFE é un método de traballo sinxelo. Desenvólvese en equipo e de maneira metodolóxica.

Os pasos son os seguintes:

- a. **Identificación do “modo” de fallo que se pode producir.** O modo de fallo fai sempre referencia a aquilo que pode facer variar os obxectivos para os que se definiu o proceso.
- b. **Identificación do efecto** que se orixina se ese modo de fallo se chega a producir e **avaliación da súa gravidade.** Consiste en identificar que efectos produciría ese modo de fallo nos resultados do proceso desde o punto de vista dos clientes, sociedade, provedores, etc., e de avaliar a súa gravidade. O sistema de avaliación vai de 1 (mínima gravidade) a 10 (gravidade máxima).
- c. **Identificación das causas** que provocan o efecto e **avaliación da frecuencia.** Trátase de identificar os motivos que poden estar orixinando eses fallos ou efectos e a frecuencia coa que se poden estar producindo. A identificación pode realizarse mediante o diagrama causa-efecto ou por medio dun *brainstorming* (tormenta de ideas). A frecuencia valórase de 1 (mínima) a 10 (máxima).
- d. **Identificación dos controis actuais** que ten o proceso e **avaliación da capacidade de detección.** Trátase de identificar se dispomos de mecanismos no proceso que nos permitan identificar as causas. Valórase a capacidade que ten ese sistema de control para detectar a posible causa. A valoración é de 10 (ningunha capacidade) a 1 (capacidade total). Como se pode observar, é unha valoración inversa á da gravidade e da frecuencia.
- e. **Cálculo do NPR** (Número de Prioridade do Risco). É o resultado de multiplicar a **gravidade** do efecto pola **frecuencia** na que se xera a causa pola capacidade de **detección** que teñen os sistemas de control actuais. A puntuación maior que se pode obter é de 1000 NPR para cada causa identificada.
- f. **Accións recomendadas.** O equipo que realiza a AMFE pode aconsellar poñer en marcha unha serie de accións para reducir o NPR.
- g. **Accións implantadas.** Estará en función do NPR. Por sistema están establecidos uns estándares, pero é cada empresa a que debe xulgar a conveniencia ou non da súa aplicación. Estes estándares procuran evitar o incremento innecesario dos custos, de maneira que fai unha segmentación dos NPR en función do seu valor e pon en marcha as accións naqueles que cumpren as seguintes características:
 - Unha vez que as causas do fallo foron ordenadas en valor mediante os NPR (Número de Prioridade de Risco), a acción correctora debe enfocarse en primeiro lugar a:
 - as causas de maior valor de NPR (>100);
 - os efectos críticos (marcados con * na columna de características críticas), xa que pode ser que se teña un NPR baixo, pero que o efecto sobre o resultado (cliente) sexa grave (gravidade 9 ou 10).
 - O propósito de calquera acción recomendada é reducir un ou todos os factores de gravidade, frecuencia e/ou detección. Cómpre ter en conta os seguintes aspectos:



- Unicamente unha revisión do deseño pode producir unha **redución do valor da gravidade**.
- A **redución do valor de frecuencia** só se pode efectuar eliminando ou controlando unha ou máis das causas do modo de fallo.
- Calquera incremento das medidas de verificación de execución ou dos controis actuais dará lugar soamente a unha **redución do valor de detección**.
- No caso de que se poñan en marcha as accións recomendadas, débense rexistrar e volver identificar os NPR.



3.5. Medición, análise e mellora dos procesos

Unha vez que temos xa analizados os procesos organizativos, debemos implantalos. A fase de implantación sempre é difícil e require un seguimento exhaustivo que pasa por cumprir, entre outros, os seguintes requisitos:

- **Implicar** totalmente á dirección e ós propietarios dos procesos.
- Dispoñer dun **plan de implantación** coherente e adecuado ós obxectivos que se perseguen.
- **Definir claramente o equipo** de implantación, seguimento e control.
- Establecer un **sistema de retroalimentación** adecuado.
- Dispoñer de plans de **continxencias**.

Unha vez implantado e consolidado o proceso, deberán poñerse en marcha os sistemas necesarios para a súa medición e control. A elección do sistema máis idóneo para este fin é un tema discusión frecuente na actualidade, pero parece cada vez máis claro que o **control estatístico do proceso** (SPC) é o máis adecuado e fidedigno.

É posible que, ás veces, non dispoñamos dos datos suficientes ou adecuados para elaborar as estatísticas; neste caso, será necesario utilizar outros sistemas de medición. Intentaremos enfocar esta situación recollendo unha cantidade de datos suficiente e asociándoa a unha magnitude concreta que queiramos medir. En concreto, o que tratamos de identificar é a **variabilidade do proceso**, que fai que as saídas (produto) non sexan sempre as mesmas.

Podemos clasificar as **causas da variabilidade** do seguinte modo:

- **Causas asignables.** Nestes casos, a variabilidade vén orixinada por factores que son identificables. Esta variabilidade non representa un comportamento estatístico e, polo tanto, as saídas non son previsibles. Esas causas deben ser eliminadas antes de poñer o proceso baixo control.
- **Causas aleatorias.** A variabilidade está provocada por factores aleatorios. En tal caso, ten un comportamento estatístico e é predicible; polo tanto, pódese exercer sobre ela un control estatístico.



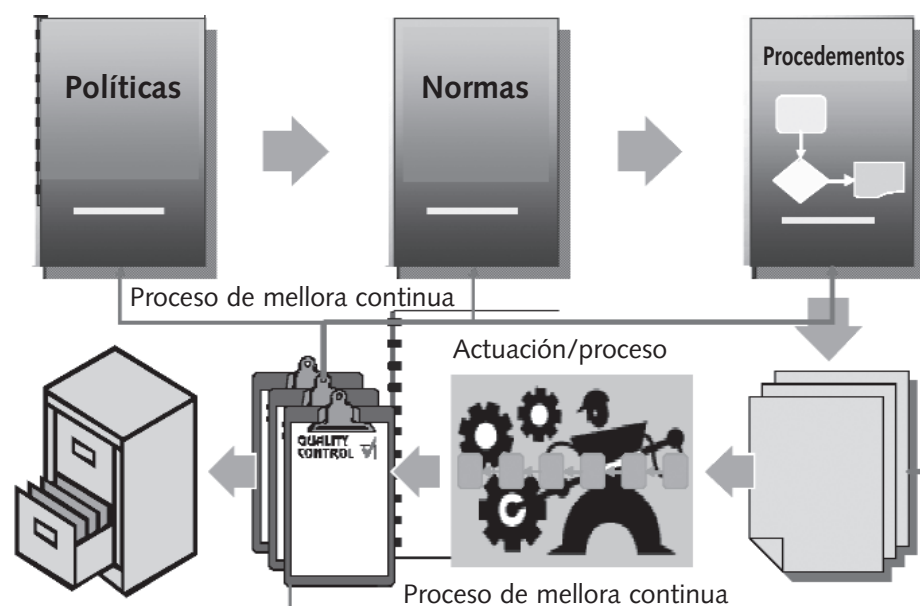
3.6. Soporte documental dos procesos

O **soporte documental** dos procesos é importante para a organización debido ás moitas funcións que cumpre, pero, sobre todo, porque a través da documentación é posible solucionar todos estes aspectos:

- Identificar actividades, recursos e persoas que interveñen nun proceso.
- Desenvolver a secuencia lóxica de funcionamento.
- Documentar e transmitir esa secuencia.
- Realizar análises para a súa optimización.
- Comparar distintos procesos e a súa execución.
- Identificar os puntos de xestión segundo o ABC de actividades.

No documento **Ficha do proceso**, débese incluír a información que se detalla a continuación:

- **Código.** É o código do proceso.
- **Edición.** É a información que nos permite manter en orde a documentación. A súa finalidade é proporcionar a **trazabilidade** das diferentes modificacións que se lle vaian incorporando ó proceso; permite, ademais, saber se toda a organización está traballando coa última versión en vigor. Adoita ser un número correlativo.
- **Data.** É a data en que se documentou a última versión do proceso. Normalmente, a data e a versión son información que van unidas.



- **Definición do proceso.** É o nome que se lle dá ó proceso. Non debe confundirse a denominación do proceso cos obxectivos. Varios procesos poden estar denominados da mesma maneira e ter obxectivos diferentes. Normalmente o nome do proceso é algo xenérico e aberto, mentres que os obxectivos son algo máis concreto.
- **Obxectivo.** É aquilo para o que se deseñou o proceso. Debe estar perfectamente enfocado ó cliente, sexa este externo ou interno. O obxectivo debe ser claro, medible (que permita establecer indicadores de xestión) e conciso.
- **Propietario.** O propietario do proceso é a persoa que ten autoridade sobre el; polo tanto, é o único capaz de cambiar as condicións do proceso. A figura do propietario do proceso non debe confundirse co responsable da execución. Mentres o obxectivo do responsable é executar o proceso dentro dos límites indicados e cos resultados esperados, o propietario non ten por que executar o dito proceso. É posible que, nalgún caso, ambas as figuras coincidan. O propietario do proceso debe estar claramente identificado e debe ser unha única persoa.
- **Alcance.** No alcance trátase de delimitar o ámbito de influencia do proceso, desde o seu inicio ata o seu resultado final. Polo tanto, para determinar o alcance, é necesario identificar correctamente o punto de **inicio** do proceso, é dicir, a primeira actividade do proceso que estamos describindo (adoita coincidir coas entradas ou resultados doutros procesos, aínda que non sempre). O recoñecemento correcto do inicio facilita a **identificación dos provedores** do proceso. Dentro do alcance, tamén se fai unha pequena referencia ás grandes actividades que se van describir nese proceso; na ficha, isto indícase no punto **Inclúe**. Para rematar, débese identificar onde remata o proceso, cal é o final. Corresponde á última actividade e adoita coincidir cos saídas do proceso, que é o que entregamos ós clientes. Como no caso do inicio, tamén o correcto recoñecemento do final facilita a identificación dos clientes do proceso.
- **Provedores.** Os provedores do proceso son aqueles que nos entregan algo para o noso proceso; non teñen que servirnos necesariamente no inicio do proceso. Os provedores poden ser persoas, outros procesos, clientes externos, departamentos, etc., e o que nos entregan poden ser elementos tanxibles (materiais, documentos...) ou intanxibles, como pode ser a información (un pedido verbal, unha información en liña). Un provedor pode ser á súa vez cliente do proceso.
- **Clientes.** Son aqueles ós que nós lle entregamos os resultados do proceso. Como no caso dos provedores, os clientes poden estar ó final do proceso, en calquera das súas actividades ou en ambas as situacións. Os resultados do proceso poden ser tanxibles ou intanxibles e poden ser entregados a persoas físicas, a outros procesos ou a clientes externos.
- **Variables de control.** As variables de control son mecanismos que nós incorporamos ó proceso para asegurar o seu obxectivo ou resultado final. As variables de control asígnanse a actividades concretas e son os parámetros dentro dos cales debe manterse a actividade para que responda ós atributos de calidade para os que foi deseñada (se a temperatura dun obxecto debe ser $40^{\circ} \pm 2$, a variable sería que a temperatura pode ir desde 38 a 42 graos).
- **Indicadores.** Os indicadores son os mecanismos que nos van servir para identificar a eficacia e eficiencia do proceso. Así, á diferenza das variables que se utilizan para medir unha actividade, os indicadores miden o nivel de cumprimento do obxectivo do proceso (n.º de documentos procesados nunha unidade de tempo).



- a. Propiedades dun indicador:
- debe ser **reflexo** daquilo que se quere coñecer;
 - debe ser **claro**, comprensible, **fácil de medir**;
 - debe estar orientado á **toma de decisións** e á mellora continua.
- b. Como se identifican:
- **QUE**: custo, calidade, prazo, ambiente e seguridade.
 - **QUEN**: o executor da actividade e o propietario do proceso.
 - **ONDE**: deben establecerse ó final do proceso.
 - **CANDO**: en tempo real.
- **Entradas.** É aquilo que incorporamos ó proceso para que, mediante a execución deste, sexa variado para entregarllo a un cliente. As entradas do proceso téñense que repetir cada vez que este se executa. Este trazo é importante, pois permite diferenciar as entradas dos recursos que se utilizan para a execución do proceso. As entradas poden ser tanxibles ou intanxibles e pódense producir tanto na primeira actividade do proceso como en calquera outra. As entradas teñen que cumprir o requisito de ter cero defectos para poder garantir os resultados do proceso con respecto ós parámetros de custo e calidade.
 - **Saídas.** As saídas son o resultado do proceso que lles entregamos ós clientes. Da mesma maneira que as entradas, as saídas tamén poden ser tanxibles ou intanxibles e poden ser para un ou para múltiples clientes. As saídas deben cumprir as demandas dos clientes e poden ser entregadas na última actividade ou en calquera outra do proceso.
 - **Inspeccións.** As inspeccións son actividades de control engadidas ó proceso para comprobar as variables de control que asignamos ás actividades. Ó definir as inspeccións, débese indicar a frecuencia (cada canto tempo se debe realizar a inspección), quen realiza a inspección e se a mesma require ser rexistrada ou non. Poden incorporarse inspeccións ó proceso que non respondan a ningunha variable concreta, senón que sexa sobre a actividade xeral do proceso (facer un repaso visual do resultado antes de entregalo ó cliente).
 - **Rexistros.** Son documentos nos que se rexistra ou anota a información obtida naquelas inspeccións que deben ser rexistradas ou a información que se vai recollendo (entradas de información) para poder realizar o proceso. Os rexistros son os documentos que nos permiten manter a **trazabilidade** (capacidade que ten o proceso para poder ser reconstruído desde os clientes ata os seus provedores).
 - **Recursos.** Son aqueles medios que utilizamos para poder executar o proceso. Non deben ser confundidos coas entradas: mentres que as entradas se repiten cada vez que se executa o proceso, os recursos adoitan ser sempre os mesmos; así pois, os recursos desgástanse co proceso, e as entradas transfórmanse. No apartado dos recursos débense indicar tanto os recursos tecnolóxicos (*software*, *hardware* e máquinas) como humanos (nos que se debe indicar n.º de persoas, responsabilidade e formación ou competencias requiridas).



- **Melloras.** É un campo da ficha no que se van rexistrando as melloras que se van identificando durante a execución do proceso, para posteriormente poder incorporalas a este se se considera oportuno.

No soporte de **diagrama de fluxo** (codifícase co código do procedemento), a información que debe rexistrarse fai referencia ós seguintes campos:

- **Fluxo.** É a secuencia gráfica do proceso. O fluxo debe indicar claramente: a dirección do proceso (inicio, sentido e final), que se indica coa frecha e a numeración dos gráficos; a diferenza entre actividade, tarefa e decisión (alternativa); as entradas, as saídas e a conexión con outro proceso. Naquelas actividades/tarefas nas que existan entradas ou saídas de documentos, é conveniente que sexan indicadas graficamente. Ademais, no proceso debe quedar claro o inicio e final do mesmo, que poden ser identificados co correspondente signo de inicio/final ou coa conexión a outro proceso.
- **Que.** É a descrición do obxectivo da acción.
- **Quen.** Está relacionado coa persoa ou departamento da organización que executa a acción, o “que” do proceso.
- **Cando.** Fai referencia ó momento no tempo en que debe ser realizada a acción. Se o “cando” non ten repercusión nos resultados do proceso, non é necesario documental.
- **Entradas.** Deben indicarse todas as entradas que se producen en cada actividade.
- **Saídas.** Como as entradas, tamén deben indicarse todas as saídas que se producen ó realizar a actividade.
- **Instrucións relacionadas.** Son instrucións sinxelas que se asignan a certas actividades/tarefas para facilitar a súa execución ou para garantir un resultado. Nesta columna tamén se poden indicar as variables de control, asignándoas á actividade/tarefa onde deba ser executada.



3.7. Resumo

A maioría das empresas organízanse verticalmente por funcións, agrupando persoas de experiencia similar capaces de responder a un tipo específico de traballos. Con todo, os produtos e servizos que xera unha empresa raramente son froito do traballo desenvolvido por unha área ou departamento actuando de forma illada, senón o resultado dunha actividade coordinada de diferentes áreas, departamentos ou, en xeral, persoas.

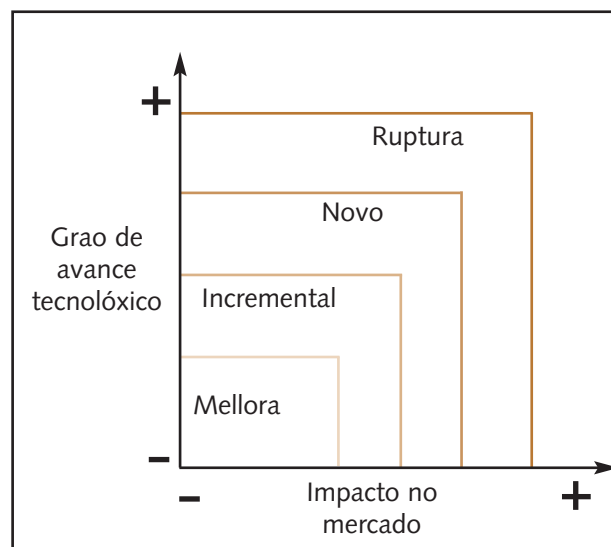
O que caracteriza en maior medida o contorno empresarial actual é o ritmo de cambio. Nestas novas circunstancias nas que operan as empresas, a xestión das áreas funcionais resulta insuficiente. É preciso que a estrutura organizativa se adapte ás necesidades operativas da organización, e que estas estean aliñadas en cada momento coa estratexia e as necesidades globais da empresa.

Para iso, é necesario que na empresa exista unha visión clara dos procesos que se realizan e un enfoque á súa mellora continua. O esquema xeral que a empresa ha de seguir na mellora dos seus procesos é o seguinte:

- Identificación dos procesos que a empresa realiza e selección daqueles que son clave e que hai que mellorar.
- Diagnóstico dos procesos da empresa.
- Implantación de accións de mellora.
- Seguimento e control.

Para a identificación dos procesos de calquera organización, existen diversas técnicas, baseadas na súa maior parte na aplicación de principios básicos da **Teoría Xeral de Sistemas (TXS)**. No caso dos procesos dunha empresa, presentáronse algunhas propostas, que poden ser un primeiro punto de partida para o diagnóstico e mellora nun caso xenérico.

A xestión e mellora dos procesos require a participación das persoas e da estrutura organizativa existente. Por iso, resulta esencial a identificación de interrelacións existentes entre a organización e os procesos nela desenvolvidos, para poder determinar o nivel de participación de cada unha das unidades coas que conta a empresa. Na nota técnica presentouse unha ferramenta sinxela, "a **matriz procesos-funcións**", que permite representar esa relación e serve así como punto de partida para a creación dos grupos de mellora que se establezan.



A aplicación de **accións de mellora** pasa habitualmente pola definición dunha **orde de actuación** baseada nalgún criterio de actuación. Propuxéronse diversos criterios, entre os cales convén destacar aqueles que fan referencia ós obxectivos estratéxicos ou á percepción do cliente. Fíxose especial fincapé nos grupos de traballo para a mellora de procesos e na organización por procesos.

A mellora dos procesos pode entenderse a dous niveis:

- **Mellora incremental**, baseada na introdución de cambios de todo tipo a partir da situación actual do proceso.
- **Mellora ou cambio radical**, reformulando totalmente a situación inicial do proceso.

En calquera dos casos, resulta indispensable coñecer a situación de partida, para o que se propuxeron diversas técnicas orientadas tanto á descrición (diagramas de fluxo ou técnicas de documentación de procesos) como ó diagnóstico (identificación da situación actual do proceso).

○ **sistema de información** constitúe un dos soportes fundamentais dos fluxos operativos (ademais de selo a propia estrutura organizativa), ó servir como base para o funcionamento e control da empresa. As tecnoloxías da información constitúen a base fundamental do sistema de información, ó tempo que proporcionan oportunidades para innovar procesos, o que constitúe o enfoque máis habitual da renxeñería de procesos.



A continuación, presentámosle un cuestionario para que valore do 1 ó 5 (sendo o 1 a puntuación máis baixa) a situación da súa empresa. Engada, por favor, unha explicación para cada valoración.

AUTOAVALIACIÓN	1	2	3	4	5
1. Existe un inventario dos procesos da empresa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Dispón a organización dun mapa de procesos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Coñécense cales son os procesos clave?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Existe un manual de procedementos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Estableceuse un plan de mellora continua?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Están claramente identificados os propietarios dos procesos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Comprobase que existe aliñación entre os FCE e os obxectivos a través dos procesos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Está cuantificado o potencial de mellora por medio da ratio valor/non valor?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Dispónse como mínimo da ratio valor/non valor dos procesos clave?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



3.8. A xestión de proxectos

Se descoñeces onde queres ir, dá o mesmo o camiño que tomes.

Lewis Carroll: *Alicia no País das Marabillas*

3.8.1. Definición do proxecto

Hai unha serie de actividades empresariais que se xestionan sempre desde o punto de vista de **proxectos**. Entran neste grupo todas as organizacións que non dispoñen de produtos realizados dun modo repetitivo, senón que cada cliente, e para cada produto, é necesario definir os procesos e a secuencia operativa para conseguir o obxectivo.

Antes de entrar na metodoloxía de dirección e planificación de proxectos, sería interesante destacar a diferenza conceptual que existe entre **proxectos** e **procesos**.

PROXECTO	PROCESO
O proxecto ten entidade única, non existen dous iguais; poden ser semellantes, pero non iguais.	Os procesos son repetitivos e procúrase estandarizalos ó máximo.
O proxecto responde a unha data fin ou de inicio, e esta é un obxectivo que cumprir.	O proceso ten un tempo de execución, e ha de facerse sempre nese tempo.
O proxecto responde a un orzamento económico (como unha empresa), é un obxectivo que cumprir.	O proceso ten un custo que está en función das entradas e os recursos asignados. Trátase de que este custo se establezca e non varíe.
O proxecto está sometido a incertezas e influencias externas.	O proceso, unha vez estandarizado e implantado, ten un nivel de variabilidade controlado e non está sometido á influencia externa.
Nos proxectos, os recursos asignados adoitan ser alleos á disciplina xerárquica da empresa.	Nos procesos, os recursos asignados son propios e están sometidos á disciplina xerárquica da empresa.
Nos proxectos, é importante xestionar os fluxos de caixa (relación entre ingresos e custos).	Nos procesos, só se ten en conta o seu custo e que se manteña estable.

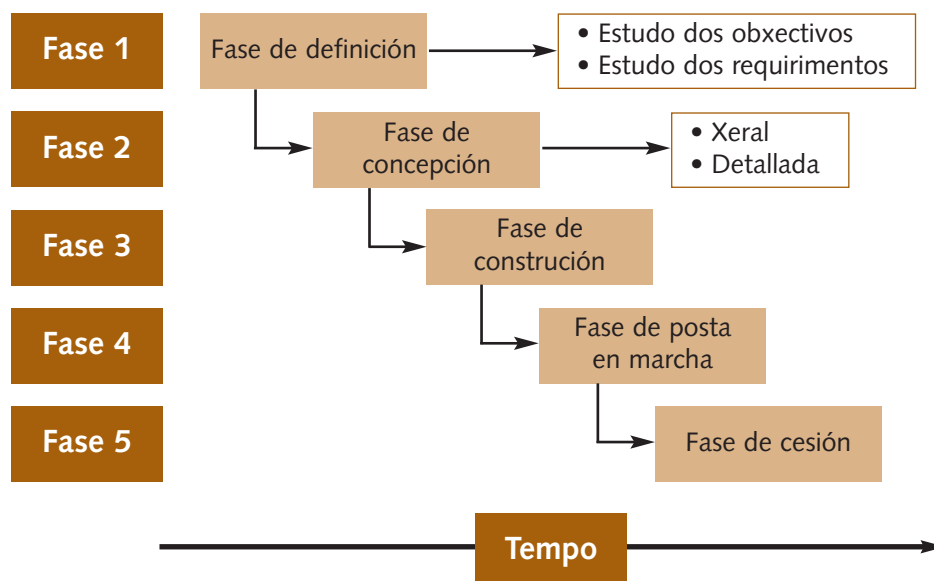
Cómpre ter en conta que, aínda que se leve unha xestión enfocada ós proxectos, isto non quere dicir que non haxa procesos. Non existiría unha organización sen procesos, pero si existen empresas que non xestionan nin dirixen proxectos. Hai dous tipos de proxectos: **internos**, é dicir, que definimos e desenvolvemos para cumprir obxectivos na nosa organización (a implantación dun sistema de xestión da calidade) e **externos**.



Para a xestión, un proxecto pode ser entendido como unha empresa en si mesmo, na cal dispoñemos de clientes, recursos, partidas económicas, provedores e responsabilidades.

Un proxecto debe responder con eficacia e eficiencia a estes interrogantes:

- **QUE e POR QUE? Definición e obxectivos.** Isto significa “dar resposta única a”:
 - os resultados que se pretenden acadar,
 - recursos dispoñibles para lograr os resultados,
 - data de finalización ou de inicio,
 - orzamento dispoñible,
 - compromisos adquiridos,
 - penalizacións.
- **COMO? Opcións de execución, é dicir, á “planificación”:**
 - definición da estrutura do proxecto: fases actividades e tarefas;
 - definición dos fitos;
 - tempos de duración das tarefas.
- **QUEN, QUE e CANDO?** Isto refírese a **quen** fai cada tarefa, **que tarefa** debe facer e o **momento** en que a ten que facer. Para isto é necesario:
 - establecer as prioridades,
 - asignar recursos,
 - coordinar as tarefas e recursos.



Para levar a cabo este proceso de definición do proxecto é necesario seguir os pasos que indicamos a continuación:

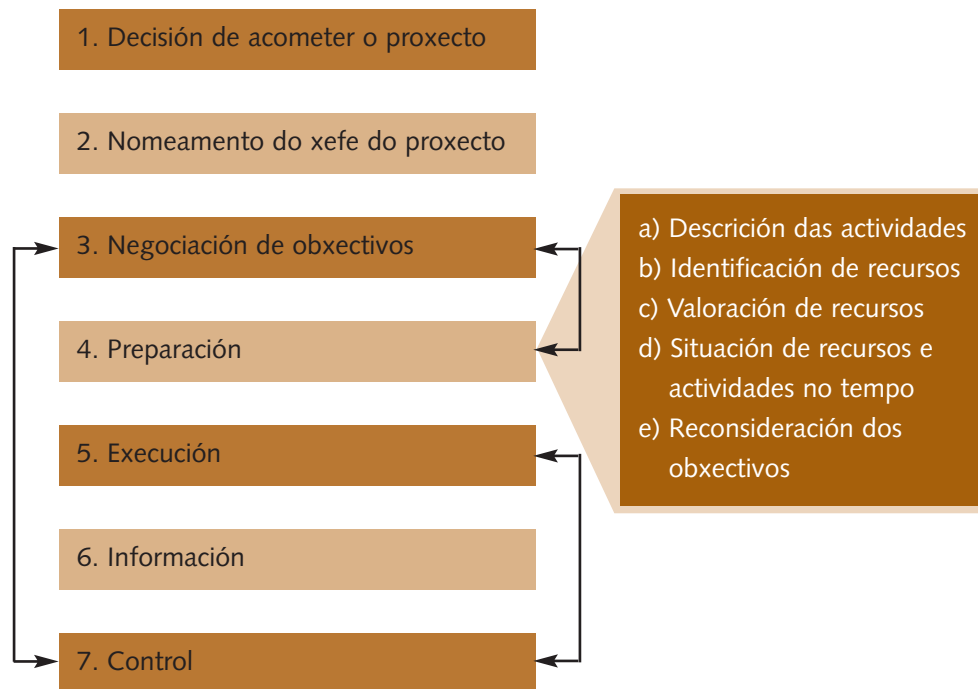
1. **Identificar o/os cliente/s ós que debe satisfacer o proxecto.** Por norma xeral, nun proxecto existe máis dun cliente. Estamos afeitos a responder ás demandas que nos manifesta a persoa que contacta connosco e esquecemos que esta cóntanos as necesidades e expectativas xerais; pero existen outros clientes do proxecto ós cales tamén se deben satisfacer. Será, pois, necesario coñecer cales son as súas expectativas para poder traducilas a compromisos do proxecto. Imaxinemos que temos que implantar **un sistema de xestión da calidade** que nos solicita a xerencia dunha empresa. Ademais da dirección da empresa, nós debemos deseñar un proxecto que contemple todos estes aspectos: a formación para os traballadores; que o soporte documental sexa accesible para o director de calidade da empresa; que os mandos intermedios se sintan cómodos co sistema, e que este non supoña un cambio drástico no seu funcionamento habitual; que as facturas emitidas se fagan en prazo e na forma requiridos polo departamento de facturación da empresa, etc. Daquela, neste caso, teríamos como clientes a: a xerencia, os mandos intermedios, os traballadores, o responsable de pagos, etc.
2. **Identificar as expectativas ou demandas para cada cliente.** Tal como se manifestou no punto anterior, debemos relacionar cada expectativa ou demanda con cada cliente. É fundamental garantir o cumprimento deste punto porque, de non facelo así, o proxecto pode ser escaso en compromisos e non resultar adecuado para o fin que se persegue.
3. **Converter as expectativas dos clientes en obxectivos do proxecto.** O paso seguinte á identificación das demandas é convertelas en obxectivos para o proxecto. Neste punto, é necesario reunirse co/s cliente/s para validar e ratificar que entendemos ben o proxecto, e que eses son os obxectivos ós que temos que dar resposta.
4. **Deseñar o “pre-proxecto”.** A partir deses obxectivos, definimos un plan previo de execución, ó que podemos chamar “pre-proxecto” ou “**anteprojecto**”. Nel, deberemos recoñecer, en liñas xerais, se podemos:
 - cumprir os obxectivos,
 - coñecer os recursos que nos fan falta,
 - saber o prazo aproximado de execución e
 - ter claro a que nos comprometemos no proxecto.

Normalmente, chegados a esta fase, facemos unha planificación xeral, non detallada. De todos os xeitos, é conveniente chegar a un certo nivel de detalle, para que a definición dos diferentes aspectos e, sobre todo, os compromisos sexan o máis axustados posible.



3.8.2. Planificación detallada do proxecto

Unha vez definido o proxecto, e despois de negociar cos clientes os obxectivos e compromisos, o paso seguinte é **planificar o proxecto**.



A **planificación** é “determinar, partindo dunha posición coñecida, que pasos son necesarios para conseguir un obxectivo futuro e estimado”. Polo tanto, é unha **acción** apoiada nun **método** que se desenvolve no **tempo**, segundo un **programa** previamente definido. A planificación é un proceso formalizado de toma de decisións.

Para planificar é necesario:

- **Saber onde estamos:** información, tendencias, prioridades.
- **Que queremos:** obxectivos, escenarios, aliñación.
- **Plans de acción:** opcións de execución.

Como se pode ver, o proceso de planificación é clave para saber se os nosos proxectos poden chegar a bo porto ou, pola contra, o futuro do proxecto dependerá do azar. En toda planificación existe incerteza e risco, pero será maior se non dispoñemos dunha referencia.

As etapas que se suceden na fase de planificación son as seguintes:

1. Definir a **estrutura do proxecto**. Isto significa determinar as tarefas que hai que realizar e ordenalas por fases e actividades. Este punto é moi semellante á xerarquía dos procesos.



Partindo das **tarefas** (unidade máis pequena en que dividimos o traballo), asociamos varias e formamos **actividades** e, finalmente, a asociación de actividades xera as **fases**. Así pois, a estrutura do proxecto está composta de fases, actividades e tarefas. Esta dimensión estará en función da complexidade e amplitude do proxecto. Outro aspecto que inflúe na estrutura é **o nivel de detalle** ó que queiramos chegar. Non existe unha fórmula clara de como facelo, simplemente podemos describir as vantaxes e inconvenientes da decisión que tomemos. As opcións son:

• **Moito nivel de detalle na estrutura:**

a. Vantaxes:

- A asignación de recursos é máis axustada.
- O cálculo da duración das tarefas é máis exacto.
- O custo do proxecto é máis fiable.
- O seguimento e control é máis exhaustivo e seguro.
- A coordinación dos recursos é mellor.
- A identificación de incidencias e o axuste das desviacións é máis fácil.

b. Desvantaxes:

- A planificación é máis complexa e laboriosa, ademais de levar moito tempo.
- A administración faise moi laboriosa ó ter que manexar demasiadas variables.

• **Pouco nivel de detalle na estrutura:**

a. Vantaxes:

- Planifícase moito máis rápido.
- A comunicación e control do proxecto é moi áxil.
- A presión que xera o proxecto nas persoas é menor.

b. Desvantaxes:

- A seguridade de que o proxecto responda ós obxectivos e compromisos é baixa.
- A asignación de tempos ás tarefas é menos fiable.
- A asignación de recursos ás tarefas é menos exacta e pode dar lugar a erros importantes.
- O axuste de tarefas e recursos para precisar prazos e custos é moi complicado.
- Corrixir as sobreasignacións é complexo de realizar.
- A incorporación de novos recursos ou o incremento de recursos resulta difícil e de discutible resultado.

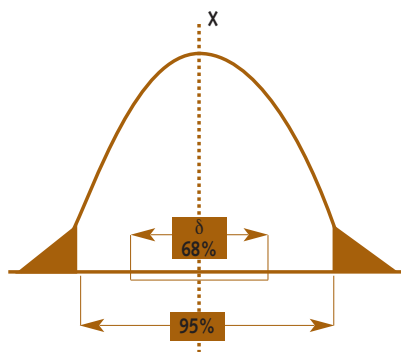


SISTEMAS

- Por analogía
- Ratios propias
- Estándares
- Técnicas estadísticas
- Curvas de aprendizaxe
- Simulación

DETERMINACIÓN

- Optimista (o)
 - Todo irá sen ningún problema
- Normal (m)
 - Duración probable que estima unha persoa experta
- Pesimista (p)
 - Todo irá mal



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

Unha distribución normal o 68% dos casos se atopa entre a media \pm unha vez a desviación típica; mentres que o 95% non se afasta da media máis de dúas desviacións típicas, e o 99,7% non se afasta de media máis de tres veces a desviación típica.

2. Determinación da **duración de cada tarefa**. Tras definir a estrutura do proxecto, o paso seguinte é determinar a duración das tarefas. Obsérvase que a duración se asigna ás **tarefas**, nunca ás actividades nin ás fases. Para determinar a súa duración, podemos apoiar na experiencia doutros proxectos, en documentación propia, en bases de datos, etc. En calquera caso, existe unha distribución lóxica e unha fórmula para facer este cálculo.
3. **Deseñar a rede**. Tamén se lle chama **encadear as tarefas** ou **vincular as tarefas**. Consiste en establecer as prioridades entre tarefas; é dicir, determinar que se fai en cada momento. Existen catro tipos de vinculacións ou “encadeamentos”:
 - **Fin – Comezo**. É o máis común e aplícase naqueles casos nos que a orde de traballo supón que, para facer a seguinte tarefa, é necesario ter rematado a anterior.
 - **Fin – Fin**. Establécese naqueles casos nos que dúas tarefas deben ou poden rematarse ó mesmo tempo.
 - **Comezo – Fin**. Esta prioridade non é moi habitual. Dáse unicamente naqueles casos nos que é necesario cumprir unha delimitación de data intermedia do proxecto.
 - **Comezo – Comezo**. Establécese esta prioridade cando dous ou máis tarefas poden ou deben empezarse ó mesmo tempo.

A representación gráfica da planificación faise a través dos diagramas de GANTT ou PERT. O máis habitual é o de GANTT. Cómpre que as vinculacións se fagan entre as tarefas e non entre as actividades nin as fases. Da mesma maneira, é aconsellable vincular todas as



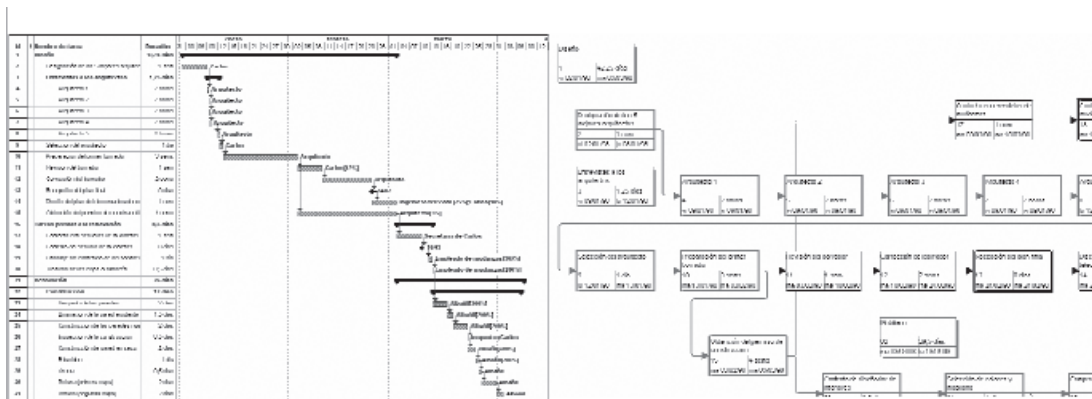
tarefas para poder identificar o “camiño crítico”. O **camiño crítico** é un factor clave na xestión do proxecto porque é o **conxunto de actividades dependentes que definen o tempo mínimo de duración do proxecto**.

Diagrama de GANTT

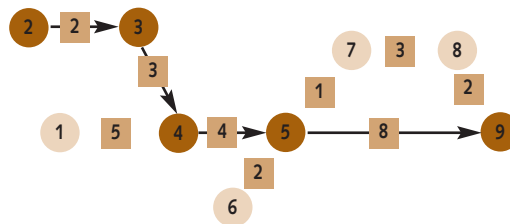
Representación gráfica en diagrama de barras e nunha escala de tempos da duración e datas de realización das actividades dun proxecto.

PERT (Program Evaluation and Review Technique)

Representación gráfica da secuencia e dependencia das actividades dun proxecto.



Denomínase “camiño crítico” o conxunto de actividades dependentes que definen o tempo mínimo de duración do proxecto. O “camiño crítico” é o punto de referencia para a xestión do prazo do proxecto.



4. **Asignación de recursos.** A asignación de recursos require dun paso anterior, que é a **creación da base de recursos** e a determinación dos custos de cada un deles. Á hora de asignar recursos humanos debemos, contemplar as condicións da tarefa e o tipo de asignación. As tarefas poden ser de duración **fixa**, é dicir, a súa duración é independente do número de recursos que lle asignemos; ou **de traballo fixo condicionado polo esforzo**, cando a duración da tarefa varía en función dos recursos que se lle asignen. Pensemos que unha tarefa leva 8 horas se se fai cun único recurso, pero, se para realizar esa tarefa asignamos dous recursos, poden ocorrer dúas cousas:



- que, debido ó esforzo dos dous recursos, a tarefa se faga na metade de tempo;
- que a asignación dos recursos non inflúa na duración da tarefa. Neste caso, a duración da tarefa deberá ser determinada como “de duración fixa”. Isto significa que, independentemente do número de recursos que lle incorporemos, a tarefa tardará en facerse o mesmo tempo. A duración da tarefa serviranos para reservar un espazo temporal para executala, e o custo da mesma estará en función dos recursos asignados.

As asignacións, se son de persoal, fanse en porcentaxe sobre a xornada de traballo da persoa. Así, a asignación do 100% significa que o traballador prestará a dedicación total da xornada a esa tarefa. Se asignamos un 80%, significará que o traballador dedica o 80% do seu tempo dispoñible para a execución desa tarefa.

A asignación de recursos materiais farase en cada tarefa que o requira e calcularase polo custo da unidade. É dicir, se se consome un cartucho de tinta e o custo de cada cartucho é de 50 euros, imputaremos 50 € por cartucho consumido.

Ó final deste paso, dispórase do custo do proxecto e do **camiño crítico** dos recursos. A determinación conxunta do camiño crítico de recursos máis o camiño crítico de prazo permitiranos identificar a “**cadea crítica**”².

Neste momento debemos dispoñer da seguinte información:

- **Prazo** necesario para executar o proxecto (data inicio e data final).
- **Cadea crítica** (camiño crítico de tempo e camiño crítico de recursos).
- **Custo** directo do proxecto.

5. **Axuste do prazo e do custo.** Para axustar o prazo e o custo do proxecto son necesarias estas esixencias:

- Requírese **sempre un coñecemento profundo** do proxecto e do contido das diferentes actividades.
- Debe centrarse na **redución do camiño crítico**.
- A redución pode facer que actividades non críticas se convertan en críticas.

Como norma xeral, contemplanse:

- Eliminación de actividades
- Duración das actividades
- Aumento de recursos
- Avaliación dos custos de redución

E as técnicas de redución son actuar sobre:

² A cadea crítica é o termo que Eliyahu Goldratt utiliza para designar a cadea que marca a viabilidade do proxecto en criterio de prazo e de dispoñibilidade de recursos. Máis información no libro *La cadena crítica*, editorial Díaz de Santos.

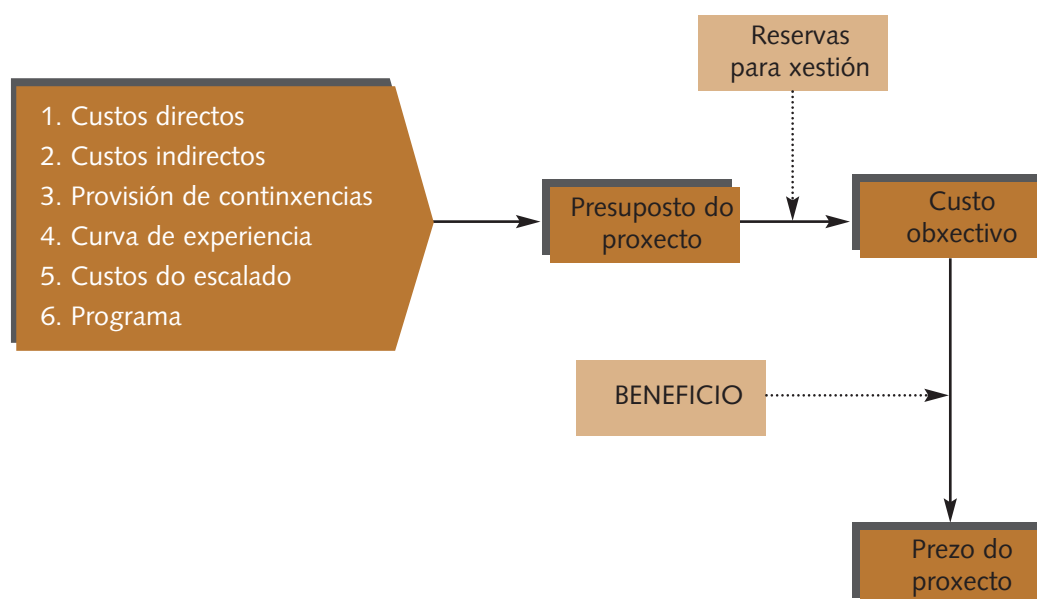


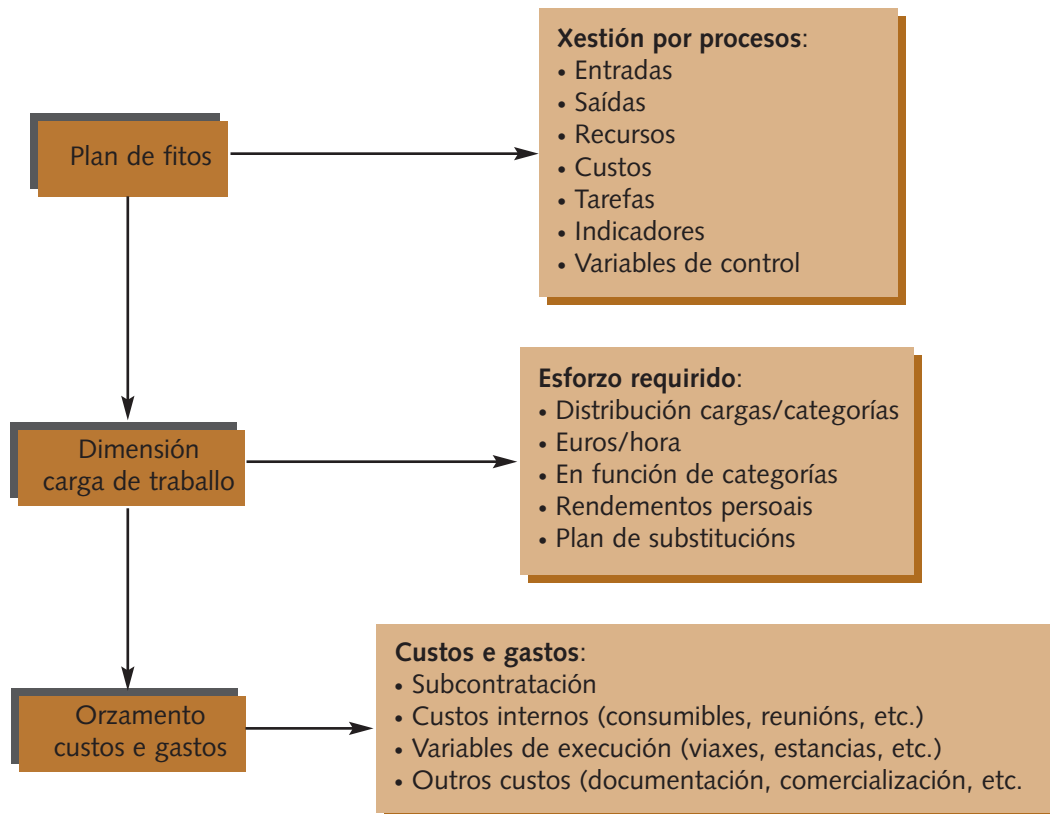
- primeiras actividades;
- actividades máis longas;
- dificultades técnicas;
- tipo de control;
- custo de redución.

6. **Identificación de problemas potenciais.** É aconsellable que se utilice algunha ferramenta de análise de situacións e identificación de problemas para determinar os puntos críticos do proxecto. Nós aconsellamos o método AMFE (Análise dos Modos de Fallo e Efectos). Esta ferramenta foi exposta e explicada neste mesmo documento no apartado de procesos.

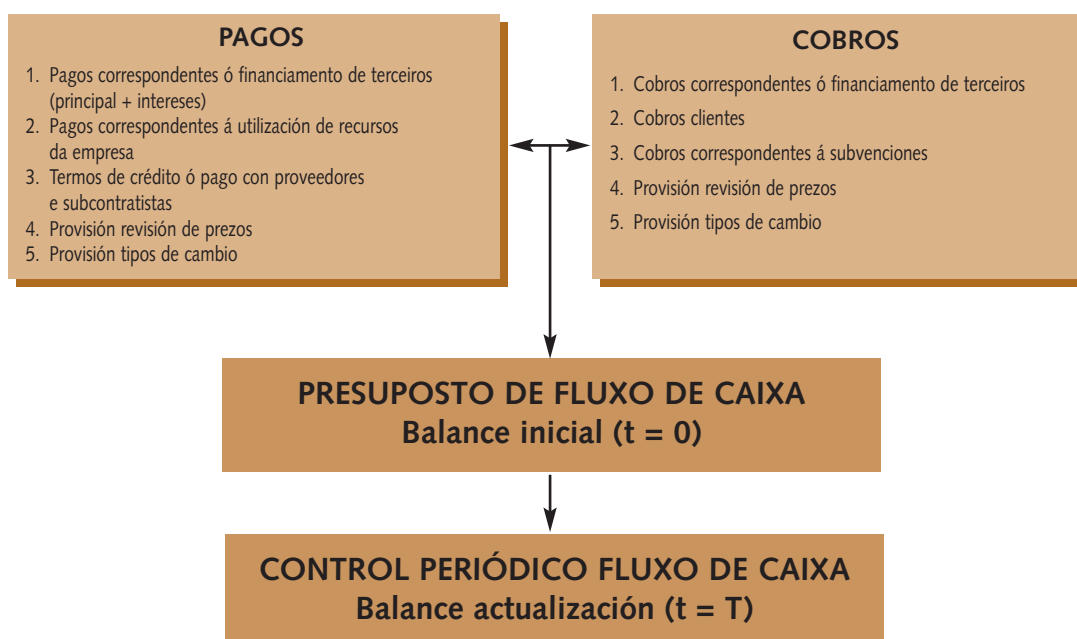
7. **Determinación do prezo do proxecto.** Este sería o último paso para poder presentar e vender o proxecto. É fundamental asignar os custos de maneira adecuada e non fiarse das primeiras impresións. Nun proxecto, ademais dos custos directos que determinamos coa asignación dos recursos, existen outros custos que se deben ter en conta para calcular o prezo do proxecto. Para determinar o prezo do proxecto, teremos en conta:

- Custos directos
- Custos indirectos
- Provisión de continxencias
- Curva de experiencia
- Custos de escalado
- Programa
- Reservas para continxencias
- Beneficio estimado





Antes de presentar o proxecto ó cliente, é necesario establecer un bo **plan de cobros e pagos**. Ás veces, o beneficio do proxecto pérdese por non ter en conta este aspecto. O plan de cobros e pagos debe estar asociado ó **plan de fitos**.



O **plan de fitos** é unha serie de puntos de control que se establecen normalmente ó final de cada paquete de traballo, e que están asociados a entregas parciais ou a validacións/certificacións de parte do proxecto; a súa finalidade é controlar a evolución do proxecto e garantir o seu resultado final.

O ideal é que o plan de cobros e pagos dea como resultado unha **caixa positiva** do proxecto e non sexa necesario financiarlo ou, en último caso, que o financiamento sexa o mínimo.

- Aspectos que hai que ter en conta para o **plan de caixa**:

1. Determinar a cantidade de fondos e o momento no que se necesitan.
2. Calcular os fondos dos que deberá dispoñer o cliente para cumprir o seu contrato co provedor.
3. Se o fluxo de caixa é negativo, determinar as necesidades de financiamento e os custos financeiros.
4. Se é positivo, determinar o investimento co excedente de caixa.
5. Os fluxos de caixa pódense utilizar para a análise e seguimento dos proxectos e aplicación de alternativas.

- Plan para mellorar os **fluxos de caixa**:

1. Cumprimento dos prazos de execución. Negociación en termos de pago co cliente.
2. Negociación con subcontratistas e provedores en termos de pago con prazos de crédito de longa duración.
3. Seguimento dos pagos do cliente logo da facturación.
4. Atraso das actividades con folgura que permita unha utilización posterior de recursos.
5. Axuste do cobro a fitos claros e fáciles de identificar polo cliente. Partidas de traballo concretas.
6. Facturación antes de rematar o fito, cando se ten claro que este se termina en prazo.

3.8.3. Administración e xestión do proxecto

A administración e xestión do proxecto aplícase na súa **posta en marcha**. Isto quere dicir que o proxecto xa foi aprobado na súa totalidade polo cliente e que é necesario polo en marcha. Está claro que un proxecto ben definido e planificado facilita o seu desenvolvemento, pero non sería suficiente con isto para garantir un bo resultado. A administración do proxecto podería definirse como o **conxunto de actividades encamiñadas a ordenar, dispoñer e organizar os recursos e as necesidades para completar con éxito os obxectivos prefixados no proxecto**.



Máis concretamente, a administración e xestión do proxecto céntrase nestes puntos:

- Cumprimento dos obxectivos
- Cumprimento de prazos e custos
- Incidencias que se xeran
- Actuación dos recursos humanos
- Adecuación dos materiais e as tecnoloxías
- Comportamento do cliente e dos demais grupos de interese (equipo do proxecto, provedores, etc.)

Para levar a cabo e seguimento do proxecto debemos ter en conta dous aspectos:

- **O obxectivo técnico**, consecuencia da correcta execución dos traballos en canto a calidade e prazos.
- **O obxectivo económico**, determinado polo correcto equilibrio entre os cobros e os pagos en función dos consumos e entregas que se lles fagan ós clientes.

En todo o seguimento do proxecto, non se debe perder nunca de vista que o obxectivo final é conseguir que os ingresos superen os custos. Como resumo, podemos dicir que a xestión do proxecto é controlar e ter coñecemento claro sobre os seguintes aspectos:

1. Alcance e contido

- Identificación do alcance
- Control sobre o seu cumprimento
- Xestión dos cambios

2. Xestión técnica

- Identificación das necesidades do cliente
- Identificación das actividades que cómpre desenvolver para cumprir os requisitos

3. Planificación do proxecto

- Definición do prazo necesario para abordar o proxecto
- Programación das actividades e da súa duración
- Plan de supervisión e execución
- Plan de continxencias



4. Control de custos

- Planificación de recursos
- Estimación dos custos
- Seguimento e control dos gastos e ingresos

5. Xestión de calidade

- Comprobación de que os resultados do proxecto responden ós requisitos do cliente
- Plan de calidade de execución, control e seguimento do proxecto

6. Xestión dos recursos humanos

- Control sobre os rendementos dos recursos empregados
- Sistema de organización xerárquica e funcional do proxecto
- Selección do equipo e asignación de responsabilidades

7. Xestión da comunicación

- Garantía de que cada parte implicada coñece a situación do proxecto

8. Xestión de riscos

- Identificación dos problemas potenciais do proxecto
- Valoración da medida en que eses problemas inciden no resultado do proxecto
- Establecemento de mecanismos que permitan solucionar as incidencias

9. Xestión de compras

- Determinación dos procesos que son necesarios para adquirir recursos
- Definición da planificación de compras e subcontratacións
- Especificación dos servizos que se queren adquirir
- Solicitud e selección de ofertas
- Identificación e avaliación de provedores
- Seguimento e control das compras

3.8.4. Peche do proxecto

O peche do proxecto supón un paso decisivo: é a fase que nos vai axudar a mellorar as nosas competencias á hora de levar a cabo a dirección e xestión de proxectos. Nesta fase faise unha valoración global do proxecto, e é recomendable que se elabore un pequeno documento no que se



describa a historia do proxecto con todas as súas particularidades. Este informe serviranos para cubrir dúas necesidades:

- Achegar unha resposta obxectiva e fiable ó cliente de como evolucionou o proxecto, que incidencias tivo, como se xestionaron, que cambios se produciron e que os ocasionou, como se actuou en cada cambio, etc.
- Evitar erros noutros proxectos futuros. Isto beneficiaranos á hora de contratar recursos, facer as compras, contar con provedores e mellorar a nosa propia dirección e xestión no seu conxunto.

No peche do proxecto, polo tanto, debemos analizar e documentar os seguintes aspectos:

1. Analizar o resultado económico do proxecto

- Ingresos xerados
- Recursos consumidos
- Rendementos obtidos (monetarios, materiais e de persoal)
- Actuación de terceiros

2. Facer un diagnóstico da execución do proxecto

- Funcionamento da empresa
- Identificación das desviacións
- Análise das causas das desviacións
- Análise das accións postas en marcha durante o proxecto

3. Adquirir experiencia para novos proxectos

E os **indicadores tipo** dun proxecto son:

- **Indicadores económicos**

1. Facturación
2. Marxe
3. Beneficio
4. Custo por hora traballada
5. Prezo de venda da hora traballada
6. Compoñentes do custo do proxecto:
 - Valor relacionado co esforzo
 - Valor relacionado coas subcontratacións
 - Valor relativo ás subministracións



AUTOAVALIACIÓN	1	2	3	4	5
1. Analizo se debo tratar determinadas accións como proxectos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Establezo obxectivos específicos e medibles para os proxectos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Dedico tempo a planificar un proxecto antes de iniciar o traballo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Coñezo as dificultades que afronto para acadar os obxectivos dun proxecto.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Identifico previamente os recursos que están ocupados noutros proxectos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Manteño un contacto regular con todos os interesados nos meus proxectos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Sempre considero cal sería o resultado ideal dun proxecto.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Asegúrome de que todos comprenden con claridade os obxectivos do proxecto.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Establezo obxectivos de traballo para cada apartado do proxecto.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Reviso que non se cambie innecesariamente aquilo que funciona ben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Preparo unha lista de actividades antes de establecelas nunha orde adecuada.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Calculo os tempos de todas as actividades do proxecto.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Asegúrome de que todas as persoas clave no proxecto aproben o plan antes de inicialo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Reviso co departamento de finanzas os custos do proxecto.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Polo xeral, inicio a execución dun proxecto cun programa piloto.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Manteño un diagrama de GANTT actualizado durante todo o proxecto.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Informo a todos sobre os cambios de necesidades de recursos do proxecto.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Preparo plans de continxencia para todos os riscos do proxecto.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Adapto o meu estilo de liderado ás circunstancias das persoas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Estudio o modo de desenvolver mellor as habilidades do meu equipo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



4

Dirección de control e xestión



**Manual práctico de xestión
para a dirección estratéxica empresarial**





É importante o que fixemos, pero máis valioso é o que podemos facer.

Engelberth Freites

Neste capítulo, intentaremos analizar e identificar os principais factores e instrumentos que nos permiten controlar a xestión dunha empresa; ademais, examinaremos o proceso de negociación cunha entidade bancaria.

Realizamos esta análise a través dos seguintes temas:

- **Control de xestión**
 - Ciclos da actividade dunha empresa
 - Esquema de funcionamento
 - Plan económico-financieiro
 - Sistema de control de custos
 - Fixación do prezo de venda
 - Indicadores de xestión
- **Presuposto Operativo Anual (POA)**
 - Diferenzas entre orzamento e planificación
 - Fases para elaborar un orzamento
 - Ferramentas
 - Tipos de orzamentos
- **O punto de equilibrio ou punto morto**
- **Xestión da tesourería**
- **Negociación bancaria**
 - Principios básicos
 - Ferramentas
 - Instrumentos financeiros



4.1. Control de xestión

O **control de xestión** é un instrumento que lle permite ó xerente tomar decisións.

O **control de xestión** facilita:

- reducir os riscos do negocio;
- utilizalo como apoio para desenvolver a planificación estratéxica;
- adaptar e modificar a empresa en función dos resultados.

Co **control de xestión**, o xerente dunha empresa debe buscar:

- analizar a xestión diaria da empresa;
- identificar os principais riscos e vantaxes competitivas;
- controlar e medir os resultados obtidos e comparalos cos obxectivos previstos;
- elaborar e controlar o custo financeiro anual;
- controlar o estado da tesourería;
- dirixir a empresa en función dos obxectivos fixados.

O control de xestión pódese realizar a través dun **sistema integrado de xestión** (ERP). Ademais, é posible axudarnos de ferramentas informáticas para que o control sexa máis eficiente.

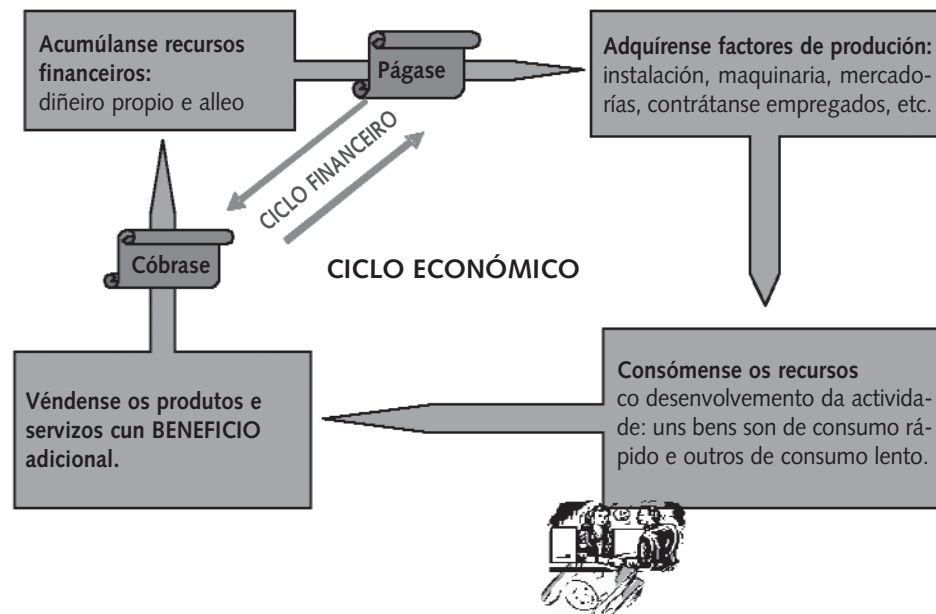
4.1.1. Ciclos da actividade dunha empresa

Á hora de analizar a evolución dunha empresa, debemos ter en conta os seus **ciclos de actividade**, que determinan á súa vez o **ciclo financeiro** (cando cobramos, cando pagamos) e o **ciclo económico**. É importante establecer claramente esta clasificación, xa que unha empresa pode, por exemplo, obter resultados económicos positivos e, porén, estar soportando un custo financeiro elevado; nese caso, a empresa non será rendible.

Para poder analizar o ciclo económico da empresa, utilizamos métodos como o **Presuposto Operativo Anual** (POA); para o ciclo financeiro elaboramos unha **planificación de tesourería**. Hoxe en día, grazas ós avances tecnolóxicos, as empresas contan con ferramentas informáticas que lles permiten controlar facilmente a súa evolución.



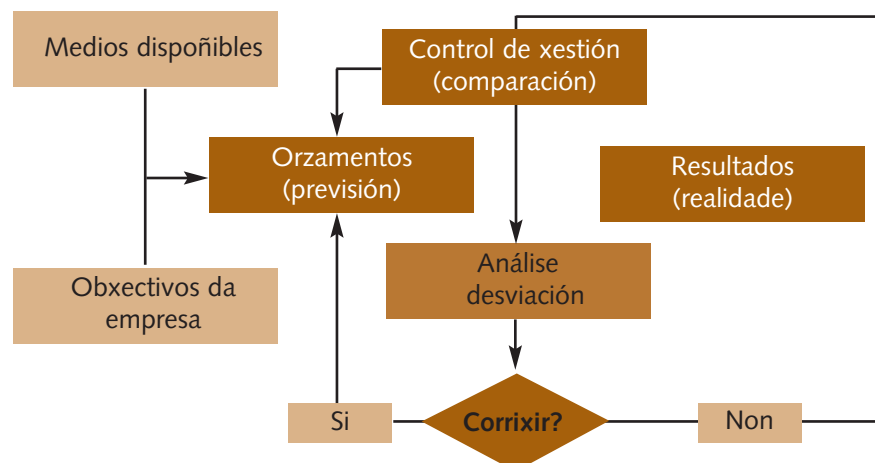
Ciclo económico-financieiro da empresa



4.1.2. Esquema de funcionamento

- O **plan estratéxico** é o que lle permite á empresa alcanzar os seus obxectivos previstos.
- O **control de xestión** é un instrumento para analizar o cumprimento dese plan estratéxico.
- O esquema de funcionamento é o seguinte: unha vez elaborado o presuposto ou orzamento en función dos obxectivos e dos medios dispoñibles da empresa, debemos comparar mensualmente as previsións coa realidade actual e detectar as desviacións que se produciran.

Esquema de funcionamento



As desviacións que se orixinaran deben ser estudadas para procurar corrixilas. No caso de que non se poida aplicar ningunha medida de corrección, seguiremos controlando a xestión (comparando a realidade coas previsións) e evitaremos volver cometer os mesmos erros que provocaron esas desviacións.

4.1.3. Plan económico-financeiro

A **planificación estratéxica** debe transformarse nun **plan económico-financeiro**, que vén sendo a parte contable do plan de empresa.

O **plan económico-financeiro** reflicte o diñeiro que nos fai falta para desenvolver a actividade e alcanzar os obxectivos fixados.

Este plan estima a viabilidade económica da empresa e contén:

- O **plan de investimentos inicial**
- As **fontes financeiras** iniciais
- O **plan de vendas**
- As **previsións de custos**
- A contas de **perdas e ganancias** (relación dos ingresos cos gastos)
- O **punto de equilibrio** da empresa

Debemos elaborar e utilizar unha serie de medios que nos permitan controlar a evolución da empresa. Estes medios son:

- Presuposto Operativo Anual (POA)
- Planificación de tesourería
- Sistema de control de custos

4.1.4. Sistema de control de custos

Un dos métodos de control de xestión é o **sistema de custos**; enténdese como tal a ferramenta que mide os gastos necesarios para alcanzar un obxectivo. O **sistema de custos** permite coñecer o gasto que entraña fabricar un produto ou ofrecer un servizo, unha gama de produtos, un proxecto ou un departamento. Neste sentido, o sistema de custos é un compoñente básico do control de xestión; pero, ademais, permítenos:



- calcular o punto de equilibrio da empresa;
- decidir a aceptación de realizar un produto ou servizo;
- decidir se é mellor fabricar ou subcontratar;
- eliminar aqueles produtos que non sexan rendibles.

4.1.5. Fixación do prezo de venda

Cómpre ter claro o sistema que imos seguir á hora de fixar o prezo de venda dun produto/servizo. O **prezo de venda** determina o ingreso que obtemos por vender un produto ou realizar un servizo, en definitiva, o que permite manter a empresa. A fórmula para establecer o prezo é:

$$PV - \text{MARXE} = \text{GASTOS XERAIS} + \text{MAN DE OBRA} + \text{MATERIA PRIMA}$$

É dicir, o prezo de venda menos a marxe ou beneficio que queremos obter ten que ser igual ó custo da man de obra máis a materia prima utilizada máis a parte correspondente dos gastos xerais.

A maioría das empresas parten da base da **repartición**, isto é, repartir os gastos xerais de maneira proporcional entre os diferentes produtos ou servizos; pero isto pode provocar que un produto que xa sexa pouco rendible, aínda o sexa menos. No caso de aplicar a repartición, debe facerse en función do volume de vendas de cada un dos produtos ou servizos: ó produto de maior venda correspóndelle unha porcentaxe maior dos gastos xerais ou custos fixos.

Pero o sistema máis preciso e que nos permite tomar decisións máis acertadas é non repartir. Aplicar unha porcentaxe e utilizar medias aritméticas sempre implica usar datos máis imprecisos. Así pois, debemos buscar **a marxe adecuada** para cada produto ou servizo que vendamos e, a partir de aí, estimar o número de produtos ou servizos que debemos vender no período para facer fronte ós gastos xerais, pero sen repartir.

4.1.6. Indicadores de xestión

Á hora de realizar o control de xestión, hai unha serie de indicadores que nos permiten analizar a evolución da organización. En primeiro lugar, interéranos medir a **rendibilidade da empresa**. A **rendibilidade** defínese como a relación entre os resultados obtidos e os medios utilizados. Podemos falar de dous tipos:

- Rendibilidade económica
- Rendibilidade financeira



A **rendibilidade económica** (Re) é aquela que obtén a empresa polos seus activos ou investimentos. Calcúlase como o cociente entre os beneficios BAI (Beneficio Antes de Intereses e Impostos) e o total de activos netos.

A **rendibilidade financeira** (Rf) é a rendibilidade dos fondos propios; é dicir, o cociente entre os beneficios BAI (Beneficio Antes de Impostos) e os fondos propios.

$$Re = \frac{\text{BAI}}{\text{ACTIVO}}$$

$$Rf = \frac{\text{BAI}}{\text{FONDOS PROPIOS}}$$

Ademais, para coñecer a capacidade financeira da empresa interézanos analizar outras ratios, como poden ser:

1. **A solvencia**, isto é, a capacidade da empresa para facer fronte ós seus pagos:

$$\text{SOLVENCIA} = \frac{\text{ACTIVO CIRCULANTE}}{\text{PASIVO CIRCULANTE}}$$

2. Outro indicador importante: **o nivel de endebedamento**.

$$\text{ENDEBEDAMENTO} = \frac{\text{PASIVO ESIXIBLE}}{\text{PATRIMONIO NETO}}$$

3. O último indicador é o **coeficiente Básico de Financiamento (BF)**.

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

As **ratios** deben analizarse no seu conxunto. Se as analizamos illadamente, pode ocorrer que economicamente a empresa sexa rendible, pero financeiramente estea soportando un custo demasiado elevado.

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



4.2. Resumo

En canto ó **control de xestión**, o xerente debe seguir os seguintes pasos:

PASOS
1. Fixar os obxectivos da empresa.
2. Realizar un plan económico financeiro para saber os cartos necesarios para alcanzar os obxectivos.
3. Realizar un Presuposto Operativo Anual (POA) para saber que gastos imos ter e que diñeiro nos fai falta.
4. Elaborar unha planificación de tesourería para saber se cada mes dispoñemos de diñeiro.
5. Controlar mensualmente a evolución da empresa : comparar os resultados coas previsións e analizar as desviacións.
6. Utilizar indicadores que nos mostren se a xestión que realizamos é a adecuada.

Existen diversos motivos polos que o control de xestión pode non ser adecuado. Vémoslos nas seguintes consideracións:

CONSIDERACIÓNS
1. Antes de iniciar a actividade, non elaborar un plan de investimentos que determine o diñeiro que imos necesitar.
2. Non dedicarlle o tempo necesario nin darlle a suficiente importancia ó control de xestión .
3. A elaboración do Presuposto Operativo Anual leva tempo, non se fai nunha hora.
4. Non controlar mensualmente a tesourería da empresa.
5. O xerente encárgase do control de xestión, da parte comercial, de negociar con bancos, etc.; en consecuencia, xérase descontrol, non se fixan as prioridades.
6. Non se utiliza ningún sistema nin método para fixar o prezo de venda dos produtos/servizos.



A continuación, presentámoslle un cuestionario para que valore do 1 ó 5 (sendo o 1 a puntuación máis baixa) a situación da súa empresa. Engada, por favor, unha explicación para cada valoración.

AUTOAVALIACIÓN	1	2	3	4	5
1. Ó iniciar a actividade, elaborou a empresa un plan de investimentos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. A empresa transforma os seus plans estratéxicos nun plan económico-financeiro?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Controla a empresa os resultados obtidos, compáraos coas previsións realizadas e analiza as desviacións producidas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Para levar a cabo o control de xestión, utiliza a empresa sistemas de información adecuados?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Á hora de fixar os prezos de venda, reparte os gastos xerais entre os diferentes produtos ou servizos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Analiza de maneira conxunta ratios de rentabilidade, solvencia, liquidez, etc.?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



4.3. O Presuposto Operativo Anual (POA)

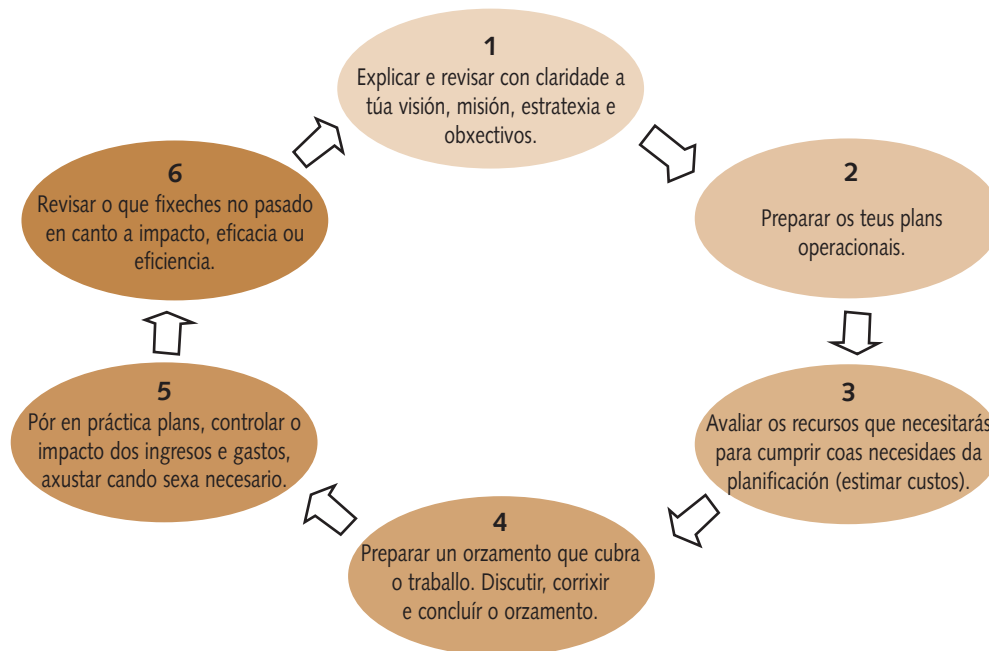
A previsión é unha lanterna máxica que proxecta as visións do pasado sobre a pantalla do porvir.

Guilloux

Un **presuposto** ou **orçamento** é un **documento** que traduce os **plans en diñeiro**. O presuposto é o **reflexo numérico da planificación estratéxica**.

O esquema de funcionamento dunha empresa para realizar un presuposto ou orçamento é o seguinte:

Ciclo de planificación estratéxica



As pequenas empresas non adoitan elaborar un orzamento, móstranse reticentes. Pero as empresas necesitan unha ferramenta para saber se o camiño que seguen é correcto.



4.3.1. Diferenza entre orzamento e planificación

Un plan non é nada, pero a planificación o é todo.

Eisenhower

Cómpre diferenciar con claridade entre un **orzamento** e a **planificación**.

ORZAMENTO	PLANIFICACIÓN
Realiza estimacións precisas tanto de ingresos como de gastos.	Non é necesario nin importante realizar estimacións precisas.
Trata de controlar e avaliar os plans.	Trata de definir os obxectivos.
É unha ferramenta.	É un método.

4.3.2. Fases para elaborar un orzamento

Estas son algunhas preguntas que se deben responder á hora de realizar un presuposto ou orzamento:

- Que é un orzamento?, quen debería participar na súa elaboración?, e por que facemos un orzamento?
- Poderíamos ter gastado menos o ano pasado e, aínda así, conseguir os mesmos ou mellores resultados?
- Malgastamos diñeiro no pasado? Se fose así, podemos evitalo no futuro?

Elaborar un orzamento require cumprir unha serie de requisitos, para que funcione e sirva como ferramenta do **sistema de control de xestión**. Os principais requisitos son:

- A empresa debe marcar os seus **obxectivos**.
- O orzamento debe ser un **reflexo da actividade da empresa** (departamentos, agrupación de ingresos e gastos, investimentos...).
- Hai que comparar a realidade coas **estimacións realizadas** e analizar as **desviacións** producidas.
- O proceso de elaboración do orzamento debe iniciarse **coa antelación suficiente** e coa **información necesaria**.



- Sen un orzamento, a empresa é como un barco sen temón. Indica **canto diñeiro é necesario**.
- Permite controlar **ingresos e gastos** e identificar calquera tipo de problema.
- Non se pode obter diñeiro de **entidades financeiras** a menos que se teña un orzamento. Ás entidades financeiras interésalles ver en que se vai gastar o diñeiro e saber cando o van recuperar.

A elaboración do orzamento conta con diferentes fases, que son:

FASES	DESCRIPCIÓN
Fase 1	Fixar os obxectivos estratéxicos .
Fase 2	Recoller a información necesaria para elaborar o orzamento.
Fase 3	Elaborar un orzamento que abarque todos os departamentos integrantes da empresa.
Fase 4	Analizar e validar o orzamento elaborado no apartado anterior.
Fase 5	Aprobar ou non o orzamento elaborado.
Fase 6	Control de orzamento : comparar os resultados coas previsións, e controlar as desviacións.

4.3.3. Ferramentas

Como se comentou ó comezo deste capítulo, as empresas deben utilizar certas ferramentas informáticas que lles permitan realizar o orzamento dunha maneira máis eficaz e sinxela e, ó mesmo tempo, mellorar o control de xestión da organización.

Estas ferramentas poden ser:

- **Follas de cálculo** (Excel) para contas previas. Non é o mellor sistema, xa que tanto o seu mantemento como a súa actualización resultan custosos e supón unha asignación de recursos importante.
- **Programas de xestión adaptados á empresa**. É máis fiable e eficaz que o sistema anterior, pero tamén pode resultar custoso.

4.3.4. Tipos de orzamentos

Dentro do Presuposto Operativo Anual (POA), podemos diferenciar as actividades da empresa:



- Vendas
- Producción
- Investimentos
- Comercial
- Compras
- Tesourería
- Etc.

O orzamento ou presuposto é o resultado de toda a información económica da empresa no prazo dun ano. Divídese en diversas partes:

- **Orzamentos operativos:** vendas e ingresos, compras, gastos de persoal, gastos xerais e produción.
- **Conta de explotación:** relación entre ingresos e gastos.
- **Orzamento de investimento:** diñeiro necesario para iniciar a actividade.
- **Orzamento de tesourería:** previsión mensual de cobros e pagos, así como necesidades de financiamento.

1. VENDAS

A estimación das vendas é a máis importante e virá determinada polos obxectivos fixados polo xerente. A previsión de vendas estará en función do tipo de empresa, produto e sector no que traballa. Ademais, debemos ter en conta:

- Situación do mercado
- Histórico de vendas: que cifras se obtiveron no pasado
- Situación económica, política, socio-cultural do contorno
- Análise ABC dos clientes actuais

2. PRODUCCIÓN

A partir da estimación das vendas do produto/servizo, estimamos a produción. Polo tanto, se queremos chegar a un volume de facturación determinado, teremos que producir unhas determinadas unidades ou realizar X proxectos ou servizos.

O **plan de produción** consiste en determinar:

- as necesidades de recursos (tecnolóxicos, humanos e financeiros);
- as necesidades de materiais.



3. INVESTIMENTOS

O primeiro ano de actividade, toda empresa ten que realizar un **plan de investimentos** (orçamento inicial). Este plan recolle os investimentos que realizamos para iniciar a actividade.

Podemos clasificar así os tipos de investimentos:

a. Investimentos materiais

- Locais e oficinas
- Maquinaria e ferramentas
- Instalacións
- Elementos de transporte
- Equipos para o proceso de información
- Mobiliario, etc.

b. Investimentos intanxibles e financeiros

- Aplicacións informáticas
- Dereitos de traspaso/patentes e marcas
- Depósitos e fianzas, etc.

c. Gastos e investimentos en circulante

- Gastos de constitución e posta en funcionamento
- Existencias, etc.

4. COMERCIAL

Para poder alcanzar unha determinada cifra de vendas, é necesario dispoñer duns medios comerciais e, por tanto, facer fronte a unha serie de gastos.

Estes gastos comerciais poden ser:

- Persoal do Departamento Comercial necesario para realizar as vendas.
- Gastos relacionados coa actividade: comisións, gastos de viaxes, vehículos, dietas, etc.
- Campañas de publicidade, catálogos, folletos, etc.
- Gasto administrativo para control de pedidos, facturación, supervisión, etc.
- Material de oficina, teléfonos, fax e todo aquel material necesario para levar a cabo a actividade.



5. COMPRAS

Para calcular a previsión de compras, debemos ter en conta os seguintes factores:

- As necesidades de material
- Os prezos previstos dos materiais

4.3.5. Resumo

En conclusión, á hora de realizar o orzamento, debemos seguir os seguintes pasos:

PASOS
1. Estimar as vendas que debemos realizar nun ano e, polo tanto, os ingresos.
2. Realizar unha previsión dos gastos necesarios para obter esas vendas.
3. Elaborar unha conta de explotación na que reflectamos a relación entre os gastos e ingresos ó longo do ano.
4. Elaborar unha previsión do fluxo de cobros e pagos ó longo do ano (planificación de tesourería).
5. Comparar as previsións cos resultados e analizar as desviacións .
6. Se non se cumpre o plan marcado, debemos buscar solucións que nos permitan acadalo.

O presuposto dunha empresa elabórase para **conseguir os obxectivos** que nel se fixan, pero son varios os factores que poden influír para que estes nos se cumpran. Vemos algúns deses factores nas seguintes consideracións:

CONSIDERACIÓNS
1. Os cambios importantes nas vendas, compras, mercado, sector, etc. provocan unha revisión mensual do presuposto ou orzamento.
2. A incidencia de feitos importantes (perda dun provedor esencial ou dun cliente importante, crise económica ou política, cambio nas normativas ou regulamentos, etc.) pode dar lugar a que o presuposto inicial quede invalidado.
3. Un presuposto non é inamovible: cando sexa necesario, pode cambiarse en función da evolución da empresa ó longo do ano.
4. Non basta cun simple rexistro dos gastos do último ano, cun % extra engadido para cubrir a inflación. As previsións que realicemos deben estar baseadas en accións que se vaian desenvolver ó longo do ano.
5. Non é válido un cadro optimista e irreal do custo real das cousas. Os gastos virán determinados polo diñeiro necesario para poder obter as vendas e, polo tanto, os ingresos necesarios.
6. Non se debe improvisar a medida que se realiza, esixe claridade..



A continuación, presentámoslle un cuestionario para que valore do 1 ó 5 (sendo o 1 a puntuación máis baixa) a situación da súa empresa. Engada, por favor, unha explicación para cada valoración.

AUTOAVALIACIÓN	1	2	3	4	5
1. Avaliou a empresa os recursos necesarios para cumprir cos obxectivos da planificación?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Definiu a empresa quen debe participar na elaboración do orzamento?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Elaborouse o orzamento en función dos obxectivos e marcouse un prazo de tempo para a súa consecución?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Establecéronse as estimacións en función das accións a que deben levarse a cabo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Desenvolveu a empresa un plan de vendas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Calculou a empresa as compras e os gastos que deberá afrontar para conseguir as vendas necesarias?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



4.4. O punto de equilibrio ou punto morto

Cambia antes de que o mercado te faga cambiar.

C. Barrett

O punto no que as vendas son iguais ós custos designámolo como **punto de equilibrio** ou **punto morto**. Como xa explicamos no apartado anterior, un dos principais pasos para elaborar o orzamento é calcular as vendas que se van obter nun ano.

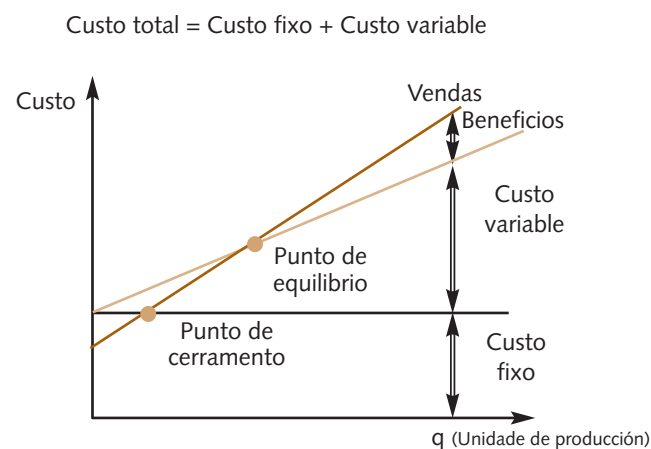
Para calcular o número de vendas que se van producir nun ano, e xa que as empresas consideran esta estimación moi complexa, podemos partir do **cálculo do punto de equilibrio** ou **punto morto**.

No punto de equilibrio ou punto morto:

$$\text{VENDAS} = \text{CUSTO TOTAL} = \text{CUSTOS FIXOS} + \text{CUSTOS VARIABLES}$$

Así, se as vendas son maiores que as do punto de equilibrio, obtéñense beneficios; se son menores, xéranse perdas.

Punto de equilibrio ou punto morto



O cruzamento das rectas que representan as vendas e o custo fixo denomínase **Punto de cerramento** (P_c), e indica o punto no que se perdería menos diñeiro mantendo as portas pechadas da empresa, xa que así non tería que soportar os custos fixos.



Os pasos para calcular o punto de equilibrio son:

1. **Identificar os custos fixos.** Os custos que existen *sen que haxa actividade*.
2. **Identificar os custos variables.** Todos aqueles que están *relacionados coa fabricación* dunha unidade ou prestación dun servizo.
3. **Estimar os ingresos.**

$$\text{Punto morto en unidades} = \frac{\text{custos fixos totais}}{\text{prezo custos variables}}$$

Pero o **punto de equilibrio** ten outras utilidades:

UTILIDADES DO PUNTO MORTO
1. Estimar as vendas mínimas para cubrir os custos.
2. Fixar os prezos de venda.
3. Controlar custos.
4. Marcar a evolución do beneficio.
5. Coñecer o impacto de determinadas decisións.

4.4.1. Resumo

En resumo, á hora de calcular o punto de equilibrio debemos ter en conta as seguintes consideracións:

CONSIDERACIÓNS
1. Debemos realizar unha estimación dos gastos fixos e variables que haberá que afrontar ó longo do ano.
2. A partir deses gastos fixos e variables, temos que calcular que ingresos debemos obter para cubrir gastos.
3. O punto de equilibrio serve para marcar a facturación mínima .
4. O punto de equilibrio serve para analizar a evolución da empresa e do beneficio.
5. O punto de equilibrio serve para coñecer a incidencia de realizar un investimento, contratar máis empregados, etc.
6. O punto de equilibrio é un punto de partida para elaborar o orzamento no inicio da actividade da empresa.
7. O punto de equilibrio establece o mínimo de actividade da empresa.



Ademais, o **punto de equilibrio** permite **eliminar erros** na elaboración do orzamento:

- na previsión de vendas,
- na determinación do custo das vendas,
- no cálculo de gastos, e
- ó utilizar históricos para elaborar o orzamento.



A continuación, presentámoslle un cuestionario para que valore do 1 ó 5 (sendo o 1 a puntuación máis baixa) a situación da súa empresa. Engada, por favor, unha explicación para cada valoración.

AUTOAVALIACIÓN	1	2	3	4	5
1. Calculou a empresa o seu punto de equilibrio ou punto morto?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Como avalía a empresa o impacto de aplicar determinadas decisións da xerencia?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Os resultados que obtén a empresa, son consecuentes cos obxectivos fixados?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Que medidas correctoras utiliza a empresa para corrixir as desviacións producidas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



4.5. Xestión da tesourería

As ganancias mal logradas reportan perdas.

Eurípides de Salamina

A **xestión da tesourería** permítenos **controlar os fluxos** de cobros e pagos que se produzan nun ano. Tres son os puntos que demostran a relevancia dunha **planificación de tesourería**:

- Poder **prever problemas e necesidades financeiras** (moi importante nos primeiros anos da actividade).
- **Analizar o impacto** de realizar un investimento, contratar empregados, etc.
- Actuar como soporte para a **negociación bancaria**.

A información necesaria para realizar unha planificación de tesourería é a seguinte:

- Cobros e pagos do período, é dicir, coñecer os ingresos e gastos
- Prazos de cobros e de pagos previstos no período
- Prazos de pagos dos impostos e tributos
- Control dos custos e ingresos financeiros
- Importes pendentes do período anterior
- O plan de investimentos para o exercicio
- As vías de financiamento: préstamos, pólizas de crédito, desconto de efectos, etc.

Para **elaborar a planificación de tesourería** debemos comprobar e revisar:

- A dispoñibilidade de toda a información necesaria: investimentos, ingresos e gastos, necesidades de financiamento, etc.
- A identificación dos pagos que se realicen de forma mensual, trimestral, etc. Por exemplo, seguros, impostos, cotas de asociacións, soldos e salarios, recibos, etc.
- Previsión de compras necesarias para levar a cabo a actividade da empresa ó longo do exercicio.



Planificación da tesourería

Conceptos	Xaneiro	Febreiro	...	Decembro	Total
(1) Cobros de explotación - Cobros de vendas	15.000 €				
(2) Pagos de explotación - Compras - Persoal - Tributos - Outros	8.000 € 2.000 € 5.000 € 1.000 €				
(3) = (1) - (2) Fluxo de caixa	7.000 € = 15.000 € - 8.000 €				
(4) Outros cobros - Ampliación de capitais - Aumento de préstamos - Cobros extraordinarios	2.000 € 2.000 €				
(5) Outros pagos - Dividendos - Investimentos - Devolución de préstamos - Pagos extraordinarios	6.000 € 6.000 €				
(6) = (4) - (5) Liquidez xerada fóra da explotación	-4.000 € = 2.000 € - 6.000 €				
(7) Saldo inicial de tesourería	3.000 €				
(8) = (7) + (3) + (6) Saldo final	6.000 € = 7.000 € - 4.000 € + 3.000 €				

4.5.1. Resumo

As fases para elaborar unha planificación da tesourería son:

PASOS
1. Identificar e estimar todos os gastos e ingresos que imos ter ó longo do ano.
2. Clasificalos por meses para coñecer as necesidades mensuais de caixa .
3. Comparar as previsións que realizamos cos gastos e ingresos reais.
4. O control de tesourería permítenos coñecer cando necesitamos diñeiro e, polo tanto, cando acudir a un banco .
5. Podemos planificar cambios na empresa coñecendo os fluxos de cobros e pagos .



Existen unha serie de factores que poden facer que non se elabore nin se controle a tesourería. Vémoslos nas seguintes consideracións:

CONSIDERACIÓNS

1. Non se comprende a utilidade de controlar a tesourería, considérase unha perda de tempo.
2. Mentres hai cartos na caixa todo vai ben, e, cando non hai, imos ó banco (elevado custo financeiro).
3. Non se identifican todos os gastos e ingresos.
4. Non se realiza un control semanal da tesourería, revísase cando se pode.
5. A estimación das vendas considérase unha tarefa moi complexa (cálculo do punto de equilibrio).



4.6. Negociación bancaria

Un banco é un lugar que che presta os cartos sempre que demostres que os podes devolver.

Bob Hope

Hoxe en día, a **negociación bancaria** converteuse nun proceso básico para calquera empresa, debido á súa necesidade de recursos financeiros.

Algunhas cuestións importantes que debemos coñecer:

1. A negociación bancaria é unha función do **tesoureiro** da empresa.
2. Cómpre coñecer os **tipos de bancos** existentes.
3. É importante saber **que** debemos **negociar** cos bancos.
4. Debemos coñecer as **comisións, xuros e gastos bancarios**.
5. Haberá que determinar o **número de bancos** cos que debemos traballar.
6. Temos que saber **que información** debemos proporcionar ós bancos e os **requisitos** que nos van esixir.

4.6.1. Principios básicos

A continuación describimos algúns principios ou consellos recomendables que deberemos ter en conta nun proceso de negociación:

PRINCIPIOS
• Tratar á entidade financeira coma un provedor dunha materia prima necesaria para a nosa actividade.
• Buscar e atopar o interlocutor adecuado en cada momento e para cada tipo de operación.
• Negociar sempre en termos de paquete , é dicir, todos os servizos bancarios que imos precisar nun bloque.
• Negociar sempre con máis dun banco : comparar e ir mellorando condicións de financiamento e comisións.
• Cumprir os compromisos asumidos .
• Nunca ocultar información ó banco .



- **Anticiparse:** sempre é vital negociar con tempo, anticipar e prever nosas necesidades futuras.
- **Facer un seguimento das negociacións:** fixar datas concretas para a resolución de solicitudes.
- **Escoitar ó banco,** contarlle o que lle teñamos que contar, pero deixarlle que fale.
- Ter en conta que, canto máis grande sexa a entidade financeira, **tratarannos de maneira menos individualizada.**

4.6.2. Ferramentas

Para facilitar o proceso de negociación e que este sexa máis eficaz, é conveniente a utilización dunha serie de instrumentos ou medios:

1. O primeiro instrumento que debemos utilizar é a **ficha bancaria**. Trátase dun documento que recolle todos os produtos que temos contratados cun banco e contempla os custos e condicións de cada un deles.
2. As dúas seguintes ferramentas son o **balance banco-empresa**, que mostra o custo financeiro en %, e a **conta de resultados banco-empresa**, que, en lugar de % ofrece unha cantidade que é a que obtén o banco. Ambas serven para cuantificar o custo dos servizos bancarios.

Estes instrumentos requiren que a empresa realice un **control dos custos e comisións** de cada banco, baseado nos ingresos que obtén a entidade bancaria a través de:

- os **xuros** xerados polo financiamento;
- as **comisións** derivadas da prestación de servizos.

A **ficha bancaria** debe conter:

1. Os **datos básicos** da relación: n.º de conta, persoa de contacto, teléfonos, enderezos, horarios, calendarios, etc.
2. Os **tipos de xuro** dos financiamentos.
3. As diferentes **comisións** de cada instrumento, con indicación dos importes máximos, mínimos, etc.
4. O **custo** de servizo. Calidade do servizo que presta o banco.
5. As **operacións vinculadas** a cada tipo de operación; por exemplo, os *impagados* son unha operación vinculada a outra de *cobro*.
6. As **restricións**; por exemplo, o límite dunha póliza de crédito.



A continuación mostramos un posible exemplo de ficha bancaria.

A) Datos xerais	Banco x	Banco x	...			Data de actualización		
Entidade								
Oficina								
...								
B) Ficha de conta corrente								
Xuros e comisións	%	€	%	€	%	€	%	€
Cheques e transferencias								
C) Ficha da carteira de efectos								
Desconto de efectos								
Tipo de xuro	%		%		%		%	
Comisións	Fixo €	% mínimo €	Fixo €	% mínimo €	Fixo €	% mínimo €	Fixo €	% mínimo €
Gastos de devolucións	Fixo €	% mínimo €	Fixo €	% mínimo €	Fixo €	% mínimo €	Fixo €	% mínimo €
Gastos de cobro								
Gastos de xestión	Fixo €	% mínimo €	Fixo €	% mínimo €	Fixo €	% mínimo €	Fixo €	% mínimo €
D) Ficha da póliza de crédito								
Xuros	%		%		%		%	
Comisións	Fixo €	% mínimo €	Fixo €	% mínimo €	Fixo €	% mínimo €	Fixo €	% mínimo €
E) Ficha do préstamo bancario								
Xuros	%		%		%		%	
Comisións	Fixo €	% mínimo €	Fixo €	% mínimo €	Fixo €	% mínimo €	Fixo €	% mínimo €
...								

4.6.3. Instrumentos financeiros

Nun proceso de negociación bancaria, debemos ter claro que **produtos financeiros** necesita a empresa e, en consecuencia, a que **entidade bancaria** debemos acudir. Entre os moitos produtos que nos pode ofrecer unha entidade bancaria (préstamos persoais, préstamos hipotecarios, póliza de crédito liña de desconto de pagares, etc.), cabe destacar dous novos produtos que se están utilizando cada vez máis no mercado: o *confirming* e o *factoring*.

- O **factoring** é un instrumento financeiro polo que un empresario obtén o **pago anticipado** das súas facturas, cedendo o cobro destas a cambio dunha **comisión** e/ou **uns custos financeiros**. Consiste no anticipo das facturas emitidas ós clientes por parte da entidade bancaria; podemos transmitir ou non o dereito de cobro.



- O **confirming** é un instrumento financeiro polo que un empresario cede o **pago das súas facturas a un xestor** que (a cambio dun prezo e un posible financiamento do pago) se compromete a pagarlles ós seus acredores e, no seu caso, a anticiparlles o pago.

*Se Deus tan só me fixera un sinxelo sinal, como facer un ingreso
ó meu nome nun banco...*

Woody Allen

4.6.4. Resumo

En resumo, **os obxectivos** que debe tratar de acadar a empresa nun **proceso de negociación** cos bancos son:

OBXECTIVOS
1. Asegurar a liquidez da empresa.
2. Mellorar o resultado financeiro.
3. Primeiro debemos identificar que necesidades financeiras ten a empresa (planificación da tesourería).
4. En función das necesidades detectadas, estudar cales son os produtos ou servizos adecuados .
5. Negociar coas entidades bancarias os produtos necesarios; cada produto ou servizo ocasiona un custo.
6. Preparar a documentación necesaria para un proceso de negociación bancaria.

Existen una serie de factores que poden levarnos a fracasar nun proceso de negociación bancaria ou que o custo financeiro sexa moi elevado. Vémoslos nas seguintes consideracións:

CONSIDERACIÓNS
1. Non identificar e comparar os diferentes produtos de cada entidade bancaria.
2. Non controlar, e en ocasións descoñecer, o custo de cada un dos produtos ou servizos bancarios.
3. Non analizar as necesidades financeiras, non controlar a tesourería.
4. Non entregar a documentación necesaria á entidade bancaria (Presuposto Operativo Anual).
5. Enganar o banco ou non contarlle toda a verdade.
6. Intentar tapar un préstamo ou débeda bancaria con outra débeda.

A continuación, presentámoslle un cuestionario para que valore do 1 ó 5 (sendo o 1 a puntuación máis baixa) a situación da súa empresa. Engada, por favor, unha explicación para cada valoración.

AUTOAVALIACIÓN	1	2	3	4	5
1. Coñece a empresa a documentación necesaria para presentar nun proceso de negociación bancaria?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Realízase o proceso de negociación bancaria en función das necesidades de tesourería?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Analízanse os produtos ou servizos bancarios necesarios para a empresa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Conta a empresa cunha ficha bancaria?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. A empresa contrata servizos ou produtos bancarios con pleno coñecemento do custo que ten cada un?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



5

**Dirección e xestión dos
recursos humanos**

**Manual práctico de xestión
para a dirección estratéxica empresarial**



A primeira pregunta que debemos facernos é:

Para que queremos dirixir e xestionar os recursos humanos da nosa empresa?

Se, despois de pensalo durante uns minutos, non se lle ocorre ningunha resposta, aconsellámoslle que non continúe lendo este capítulo, pois tal vez sexa unha perda de tempo. Polo contrario, se coma nós imaxinamos, se lle ocorreron varias respostas posibles, neste capítulo atopará diversas ferramentas e ideas para mellorar a súa xestión dos recursos humanos.

Os temas específicos que trataremos neste capítulo, son os seguintes:

Dirección e xestión de persoal

- Comunicación
- Traballo en equipo
- Dirección de persoas
- Motivación

Planificación e xestión dos recursos humanos

- Planificación de persoal: cuantitativa e cualitativa
- Organigrama
- Plans de formación e desenvolvemento

Selección de persoal

- Análise de necesidades
- Descrición do posto de traballo
- Perfil do candidato e recrutamento
- Entrevista de selección
- Plan de acollida e seguimento



5.1. Dirección e xestión de persoal

Como sempre di unha persoa que traballa como consultor de Recursos Humanos,

*Aínda que case todo o mundo pense de maneira contraria,
é moito máis importante dirixir e xestionar os recursos humanos
nunha empresa pequena ca nunha grande.*

5.1.1. Comunicación

A comunicación é un **proceso** de transmisión de información entre persoas co obxectivo de facilitar unha toma de decisións.

Comunicarse é:

- poñer en común;
- conectar con outro;
- transferir e compartir información.

A necesidade dunha comunicación eficiente

A comunicación interpersonal é, se cadra, a habilidade básica e instrumental para todas as demais habilidades que se lle poidan requirir na actualidade a un directivo, mando ou profesional de calquera nivel xerárquico.

As melloras nesta habilidade básica que é a comunicación interpersonal pasarían por centrarse nos seguintes aspectos:

- **Escoitar.** Aprender a escoitar os demais.
- **Entender.** Chegar a comprender perfectamente o que nos queren dicir os demais.
- **Facerse entender.** Lograr que os demais entendan perfectamente, en calquera situación, o que queremos dicirlles.

Hai dúas razóns fundamentais polas cales o directivo ou mando actual ten que desenvolver as súas habilidades de comunicación interpersonal:



1. Os directivos dependen cada vez menos das súas propias habilidades técnicas e, progresivamente, confían máis nos seus colaboradores para que realicen o traballo. A comunicación eficaz entre directivo e colaborador é o aspecto básico para que o primeiro poida influír nos demais e que estes realicen correctamente o traballo.

2. O papel do directivo está cambiando. Actualmente, os resultados non dependen tan só do rendemento, senón tamén da satisfacción no traballo. A comunicación entre directivo e colaboradores é fundamental na percepción que estes teñen de como se senten no seu traballo. E esta percepción incide directamente na motivación e nos resultados.

5.1.2. A mellora das habilidades de comunicación

Se queremos mellorar as nosas habilidades de comunicación teremos que comezar por cambiar algúns hábitos. A continuación, tres consellos ou ideas que poden axudarnos a acadar esa mellora:

1. Pedirle retroalimentación ó interlocutor

O proceso da “retroalimentación” é imprescindible para confirmar que a nosa mensaxe foi perfectamente comprendida.

2. Adoptar unha actitude adecuada. Respetar as necesidades de información dos demais

Mostrar unha actitude (verbal e non verbal) positiva e atenta cara ó que nos di o noso interlocutor unha actitude de interese polo que este “sente” e quere transmitirnos, e un comportamento asertivo son fundamentais para unha mellora significativa dos resultados das nosas situacións de comunicación.

Na empresa, toda aquela información que estea ligada ou relacionada cun obxectivo, cun proxecto, cunha actividade, debe ser compartida por todos os interesados.

Un directivo ou mando non pode esixirlles ós seus colaboradores que consigan os resultados previstos se, previamente, non puxo á súa disposición toda a información necesaria para realizar correctamente o traballo. E isto é así porque o éxito dun obxectivo, dun proxecto, dunha actividade, etc., vén determinado pola calidade, a rapidez e a riqueza coa que se transmite e se comparte a información.

Para comunicarse dunha maneira eficaz e poder compartir a información necesaria para o desenvolvemento do traballo, é conveniente:

a. non deixar unha pregunta sen resposta rápida e precisa; informar en tempo real ós interesados;



- b. dar toda a información, obxectiva e subxectiva, necesaria a quen a pida e, tamén, a todo aquel que a poida precisar;
- c. informarse, para así poder informar os colaboradores.

Por todo iso, estas afirmacións semellan evidentes:

- cada un ten o dereito á información necesaria para o desempeño do seu traballo;
- cada un ten a obrigaón de transmitir a información que os demais poidan precisar.

3. Practicar a escoita activa

Non é suficiente con que nos escoiten as persoas, precisamos “sentir” que nos están escoitando; para iso, debemos practicar a **escoita activa**: mirar de cando en vez o noso interlocutor e asentirle, é dicir, demostrarlle xestualmente que estamos escoitando e entendendo o que nos di.

5.1.3. Traballo en equipo

Na miña vida non aprendín nada de quen estivo de acordo comigo.

Dudley Field Malone

Existe unha moda dende hai uns anos que tentou “mitificar” o traballo en equipo; pero o primeiro que debemos distinguir é que tarefas seguiremos realizando individualmente e que traballos faremos en equipo. **Non esquezamos que, na maioría das empresas e dos postos de traballo, o traballo individual suporá o 70-80% do traballo total** (outra cuestión diferente é a coordinación, que si será precisa entre os diversos traballos individuais).

Cómpre, pois, preguntarnos: Ata que punto é preciso e resulta positivo que as decisión importantes se tomen en equipo?

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Un equipo de traballo ten maior perspectiva que un individuo para analizar de forma eficaz os rápidos cambios no contorno. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Traballar en equipo supón a mobilización absoluta de todos os recursos humanos dispoñibles. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Un equipo de traballo supón que todas as persoas que o compoñen asumen que teñen uns obxectivos comúns, que só poderán alcanzar por medio do traballo conxunto. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Os equipos de traballo teñen uns obxectivos e unha metodoloxía orientados á resolución de problemas, ó desenvolvemento de proxectos e á mellora dos procedementos. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Nun equipo de traballo, cada membro faise responsable do total na consecución dos obxectivos. |



En calquera caso, hai unha serie de requisitos que deben cumprirse necesariamente para que os individuos estean dispostos a traballar en equipo:

1. que o beneficio que se obtén sexa superior ó investimento que se realiza,
2. que a suma de 1 + 1 sexa sempre superior a 2,
3. que as regras de xogo estean ben definidas,
4. que as metas sexan comúns, e
5. que non sintamos que nolo impoñen.

Vantaxes do traballo en equipo

Entre as vantaxes do traballo en equipo, podemos destacar as seguintes:

a. Facilita un maior coñecemento e información

Nos problemas que requiren a utilización de coñecementos diversos, os equipos contarán sempre cunha vantaxe evidente sobre os individuos, xa que todas as habilidades individuais se complementan e permiten suplir as carencias individuais.

b. Permite ter maior número de enfoques sobre un problema

Os individuos tenden a seguir sempre os mesmos camiños rutineiros na súa forma de pensar. Por esta razón, atópanse moitas veces con atrancos insalvables, pois persisten no mesmo enfoque e non buscan outra perspectiva diferente para solucionar o problema, que ás veces se resolve da maneira máis simple.

c. A participación na resolución de problemas incrementa a aceptación das decisións

Moitos problemas requiren do apoio doutros membros do equipo para que sexa máis efectiva a resolución. Dese xeito, hai un maior número de individuos que aceptan a solución exposta.

d. Facilita a comprensión das decisións

A resolución individual dos problemas require, a miúdo, unha etapa adicional: a de transmitir de maneira eficaz a todos os interesados a decisión tomada.

Inconvenientes do traballo en equipo

Entre os inconvenientes do traballo en equipo podemos destacar os seguintes:



a. Valoración pouco “traballada” das solucións

Cando os equipos sen un verdadeiro director tratan de resolver problemas, propoñen solucións. Cada solución pode recibir comentarios críticos e comentarios de apoio. A primeira solución que recibe unha valoración relativamente positiva adoita ser a adoptada ó redor do 85% das ocasións. As solucións de maior calidade que se propoñen despois teñen poucas posibilidades de ser tidas en conta.

b. Na maioría dos equipos sen liderado, adoita xurdir o individuo dominante, que intenta impoñer o seu parecer

Pode lograr o seu propósito mediante un maior grao de participación, maior capacidade de persuasión ou, simplemente, pola súa persistencia. Independentemente da súa capacidade de resolución de problemas, tende a exercer unha maior influencia sobre o resultado da discusión.

c. Poden cobrar unha excesiva importancia as metas secundarias: gañar a polémica

A aparición de varias opcións fai que xurdan preferencias e que os individuos tomen partido, apoiando unha ou outra. Así, a meta de acadar a mellor solución posible vaise diluíndo e é substituída pola de impoñer unha determinada decisión, co cal pode diminuír a calidade da solución adoptada.



5.2. Dirección das persoas

Coñecer, comprender e guiar os seus colaboradores é deber de todo líder.

Os factores, tanto positivos como negativos, que dependen da destreza do líder do equipo, do director do equipo de traballo, son os seguintes:

a. O desacordo

O feito de que unha discusión orixine desacordos pode servir para crear sentimentos hostís ou para conducir cara á resolución do conflito, e de aí a unha solución innovadora.

b. Intereses conflitivos fronte a intereses mutuos

Antes de intentar chegar a un acordo acerca da solución do conflito, debe haber acordo sobre a natureza do problema, sobre a meta que se quere alcanzar e sobre os obstáculos que impiden acadala. Iso facilitará o traballo en equipo e reducirá as marxes de conflictividade.

c. Adopción de riscos

Os equipos están máis dispostos que os individuos a chegar a decisións que impliquen certos riscos. Correr un risco é sempre un factor que implica aceptación do cambio, e este pode xerar unha ganancia ou unha perda.

d. Aspectos positivos do traballo en equipo que debe potenciar o líder

Un equipo ten sempre máis información que os seus individuos por separado. Dado que os integrantes dun equipo terán diferentes enfoques sobre o problema, o máis probable é que se presionen mutuamente, obrigándose así a reflexionar fóra do que é o seu pensamento habitual.

e. Posibles aspectos negativos que debe ter en conta o líder

- A presión para chegar a un acordo común pode silenciar as opinións da minoría. Isto reduce o fluxo de información e pode levar a adoptar unha mala decisión.
- Certos individuos teñen capacidade para manipular o equipo enteiro.
- Cando os membros do equipo teñen posturas enfrontadas en canto á solución, as discusións poden dexenerar na polémica “gaña/perde”.
- Neste caso, o obxectivo final, que debería ser resolver o problema, vese relegado a un segundo plano e substitúese polo desexo dos individuos de que gañe a opción que eles defenden.

f. A eficiencia do equipo

O traballo eficiente e produtivo resultará dun estilo de dirección baseado no trato individualizado das persoas, tanto nas relacións interpersoais como no seo do equipo.



5.3. A arte do liderado

Unha orde non ten valor se non se vixía o seu cumprimento.

Liderar é una arte e, polo tanto, para exercer o liderado non basta co instinto que, máis ou menos acentuado, poidamos posuír para iso; hai que desenvolvelo coñecendo e practicando os principios sancionados pola experiencia e os avances das ciencias humanísticas (**o líder faise**).

LIDERAR NON É...	LIDERAR É...
Simplemente, dar ordes , aínda que se dean con moita enerxía e con ademáns autoritarios .	Formar: lograr o desenvolvemento de toda a perfección que a natureza humana leva consigo.
Facer unha media das intencións ou das ideas dos colaboradores.	Instruír: ensinar as nocións técnicas necesarias e dirixir os exercicios prácticos, para proporcionarlles ós colaboradores os coñecementos específicos que precisen para poder cumprir as súas misións.
Dobregar vontades.	Conducir: guiar e dirixir os colaboradores de maneira que, fomentando a súa educación e instrución colectiva, desenvolvan actitudes persoais de comprensión e cooperación.

ASPECTOS DO LIDERADO	
XEFE IDEAL	XEFE AUTORITARIO
Guía a súa xente.	Instígaos, avasálalos.
Obtén obediencia voluntaria.	Consegue obediencia mediante a autoridade.
Inspira confianza e esperta entusiasmos.	Inspira temor ou inquietude.
Di "nós".	Di "eu".
Chega antes da hora sinalada.	Di: "preséntese a tempo".
Sinala a infracción.	Sinala a pena pola infracción.
Ensina como facelo.	"Sabe" como se fai.
Fai que a súa xente atope interesante o seu traballo.	Fai penoso o traballo.
Di: "Vamos".	Di: "Vaia vostede".
Pensa nas persoas e no obxectivo.	Preocúpase só polo obxectivo.



CONQUISTA DE VONTADES	
Vostede pode mercar...	Vostede non pode mercar...
O tempo dunha persoa.	Entusiasmo.
A súa presenza física en determinado lugar.	Lealdade.
A súa actividade muscular.	Iniciativa.
	Entrega de corazón, de espírito, de alma.
	Estas virtudes ten vostede que conquistalas.

CALIDADE DUN LIDER
• Coñece perfectamente o seu traballo e ten completo dominio de todos o que supervisa.
• Usa con preferencia a súa habilidade para dirixir , e non a súa autoridade para mandar. Explica non soamente como deben ser feitas as cousas, senón tamén “para que”, cando as circunstancias o aconsellan.
• Dá ordes e instrucións claras e asegúrase de que estas foron ben comprendidas.
• Non repite as súas ordes por sistema , o cal revela fraqueza e falta de seguridade.
• Non berra ; as voces altas e os alardes de autoridade indican medo a ser desobedecido.
• Coñece o traballo e o rendemento de cada un dos seus colaboradores e xúlgaos honestamente.
• Aprecia e recoñece o esforzo e a superación no traballo.
• Cando reprende, corrixe a falta e respecta a persoa.
• Demostra interese persoal por cada un e é leal con todos, tanto cos colaboradores como cos superiores. Asume responsabilidades
• Non culpa os outros . Está sempre disposto a acudir ós seus superiores para defender os seus colaboradores se fose preciso.
• Cumpre as súas promesas canto antes e non promete o que non pode dar.
• Non ten prexuízos e está sempre predisposto a oír as explicacións dos demais, procurando comprender os seus puntos de vista.



COÑEZA OS SEUS COLABORADORES

Que coñece vostede de cada colaborador?

- Nome completo.
- Alcume polo que cariñosamente se lle trata, se o ten.
- Idade.
- Lugar de nacemento.
- Estado civil.
- Número de fillos e datos sobre eles.
- Tempo de servizo.
- Afeccións e intereses.

Diga, de entre os seus colaboradores quen é...

- O máis instruído.
- O máis entusiasta.
- O máis intelixente.
- O máis ledo.
- O máis querido polos demais.
- O de máis confianza.
- O de maior idade.
- O que máis coopera.
- O que traballa con máis presteza.
- O que ten máis desexos de superación.
- O que ten máis prestixio.
- O que ten mellores posibilidades de ser recompensado.
- O que leva máis tempo na empresa.
- O que coñece mellor as obrigacións e responsabilidades do seu cargo.

Aprenda...

- A coñecer o carácter dos seus colaboradores.
- A distinguir entre o forte e o feble.
- A coñecer a persoa que responde mellor: á razón, á forza e ó afecto.

RESUMO DOS PRINCIPIOS DE LIDERADO

Mantéñase constante e sinceramente **interesado** por lograr o **benestar** dos seus **colaboradores**. Isto, en moitos casos, evita a necesidade futura de tomar medidas disciplinarias.

Cando a **indisciplina invade un departamento** e afecta a un gran sector, o remedio non está na acción disciplinaria, **algo non marcha ben** nese departamento: **corrixa tales erros**.

Trate de coñecer sempre **que pensa o colaborador**. Este coñecemento axuda a coñecer e comprender o porqué dos seus actos.

Non reprenda en presenza doutros, agás cando a falta fora pública. **Nunca reprenda** a ninguén se vostede está **irritado**. Podería excederse nas súas palabras.

Despois de efectuar unha repreensión, manteña a súa **conduta habitual** cara ó colaborador.

O **exemplo** e a **boa vontade** teñen grande influencia no mantemento da disciplina.



*Sempre que unha orde poida ser mal interpretada,
pode estar seguro de que será mal interpretada.*

O perfil ideal do líder

Un perfil ideal do directivo ou mando, capaz de comportarse coma un verdadeiro líder, podería ser o seguinte:

1. Que se comprometa cos obxectivos

- Que teña unha visión clara dos obxectivos e metas que hai que acadar e saiba transmitir con toda claridade esa visión ós seus colaboradores.
- Que una esforzos e simplifique as actuacións.

2. Que planifique o seu traballo e o dos seus colaboradores

- Que organice o seu propio traballo e saiba que ten que facer.
- Que, honestamente, calcule os custos e os prazos e reparta o traballo de forma equitativa.
- Que sexa capaz de deseñar e preparar os plans de acción máis adecuados para acadar os obxectivos e resultados prefixados.
- Que sexa capaz de coordinar o seu equipo e que marque as directrices, deixando, para a súa realización concreta, autonomía ás persoas.

3. Que colabore activamente con outros departamentos e con outros compañeiros

- Que respecte os seus compañeiros e que valore a súa profesionalidade e a súa implicación.
- Que non xulgue precipitadamente o valor do traballo dos demais sen coñecer a fondo as súas dificultades.

4. Que se comunique con transparencia e claridade

- Que explique o porqué das cousas e que trate os seus colaboradores de igual a igual.
- Que saiba escoitar, que axilice as respostas e que logre transmitir toda aquela información necesaria para a correcta realización do traballo.

5. Que motive os seus colaboradores

- Que trate os seus colaboradores coma os seus iguais e que os respecte.
- Que intente crear un ambiente de traballo adecuado.
- Que coñeza os seus colaboradores e trate de satisfacer as súas necesidades.
- Que trate de facer confluír os intereses individuais cos da organización.
- Que valore tanto o traballo realizado coma os resultados obtidos polo seu equipo.



6. Que fomente o desenvolvemento do seu equipo

- Que aproveite cada ocasión para convertela nunha situación de formación para o seu equipo.
- Que detecte as necesidades e carencias formativas dos seus colaboradores e planifique o seu desenvolvemento.
- Que el mesmo estea formado e se preocupe da formación do seu equipo.
- Que sirva de exemplo e saiba medir as melloras.

7. Que delegue nos seus colaboradores e faga que estes se responsabilicen

- Que dedique o seu tempo ó que realmente debe facer, é dicir, que se centre en «dirixir» máis que en «facer».
- Que conceda autonomía ós seus colaboradores e fomente a súa iniciativa.
- Que lles outorgue responsabilidades e o «poder» necesario para «poder facer».
- Que permita tomar decisións, aínda que isto poida supoñer un risco.

8. Que facilite o traballo dos seus colaboradores, solucione problemas e tome decisións

- Que predique constantemente co seu exemplo.
- Que transmita optimismo ós seus colaboradores.
- Que facilite o traballo dos seus colaboradores, que faga doado o que aparentemente é difícil.
- Que elimine os atrancos que poidan impedir ós seus colaboradores realizar o seu traballo.
- Que saiba analizar os problemas e dar respostas e sexa capaz de ensinar a aprender dos erros.

9. Que avalíe e controle os resultados do traballo

- Que controle os resultados e a maneira de conseguilos.
- Que estableza métodos de análise do que está acontecendo.
- Que sexa esixente consigo mesmo e cos demais e que sexa capaz, cando sexa preciso, de «reprender» os seus colaboradores de maneira xusta e baseándose en condutas e feitos fixados de antemán.
- Que coñeza os resultados e os comunique ó seu equipo e ó seus superiores.



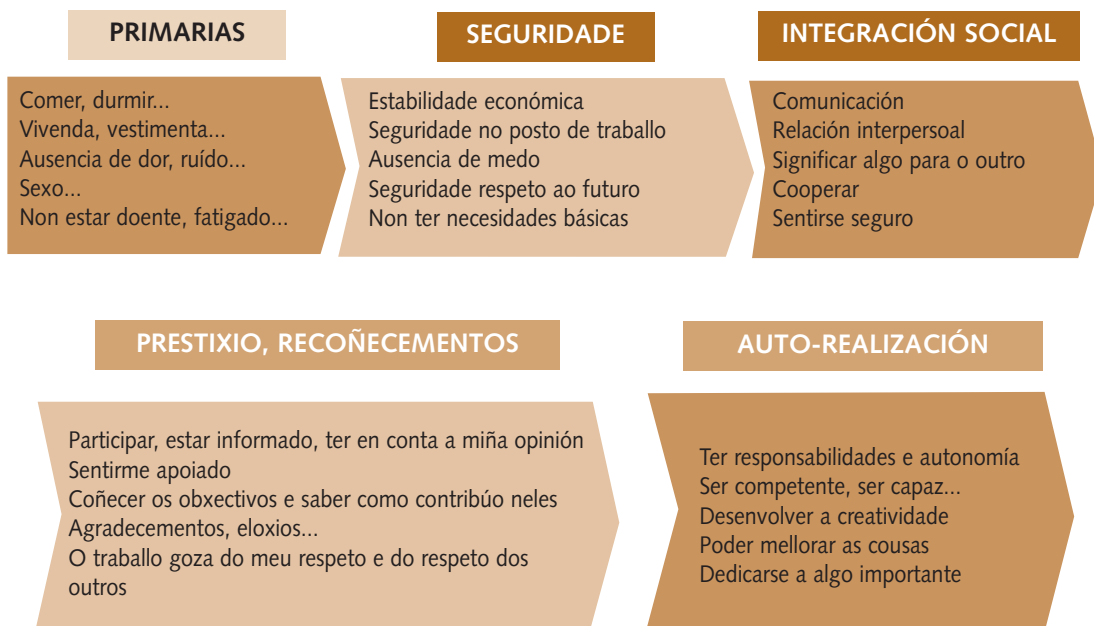
5.4. Motivación

A **motivación** é o grao no que unha persoa desexa comprometerse a comportarse dunha determinada maneira.

Motivar é a función de xestión que consiste en **facilitar a satisfacción das necesidades** dos membros do equipo.

A motivación das persoas parte do desexo de cubrir unha serie de necesidades e, paradoxalmente, unha vez que temos cubertas esas necesidades, estas xa non nos motivan; o que nos motivaría sería conseguir máis cousas (outro tipo de necesidades), razón pola cal todos queremos sempre máis e, en moitas ocasións, non nos conformamos co que temos.

Os diferentes **tipos de necesidades** pódense resumir no seguinte modelo creado por Maslow:



Nos seminarios que imparto a directivos de pequenas e medianas empresas, sempre fago a mesma reflexión cando falamos do tema da motivación das persoas: **se a gran maioría das persoas que comezan nun novo traballo están ilusionadas e motivadas, por que, ó cabo dun ano, temos na nosa empresa tantas persoas con falta de motivación? Que estamos facendo mal? Que estamos deixando de facer?** Para esa minoría de persoas que desde o primeiro día de traballo deixan de estar motivadas, temos unha solución moi fácil, que non é outra que revisar o noso sistema de selección de persoal (o cal trataremos, neste capítulo, máis adiante).

Se quere mellorar a motivación do seu persoal, probe a poñer en marcha o seguinte decálogo. En pouco tempo, comprobará que os resultados son máis espectaculares do que nunca imaxinara.



DECÁLOGO PARA CREAR UN AMBIENTE MOTIVADOR

- Mostrar recoñecemento, estímulo e aprobación.
- Fomentar unha competencia sa.
- Ser accesible á xente.
- Establecer obxectivos amplos, pero claros e ben definidos.
- Ter en conta os motivos internos dos compañeiros.
- Dar oportunidades de colaborar e facer cousas xuntos.
- Conseguir que a comunicación flúa eficazmente.
- escoitar os demais.
- Xestionar os conflitos.
- Planificar o traballo.



A continuación, presentámoslle un cuestionario para que valore do 1 ó 5 (sendo o 1 a puntuación máis baixa) a situación da súa empresa. Engada, por favor, unha explicación para cada valoración.

AUTOAVALIACIÓN	1	2	3	4	5
1. A comunicación interpersonal funciona ben, o que favorece o traballo en equipo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Os medios e modos de comunicación son os axeitados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Normalmente, os "conflitos" son resolto ou tratados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Existe coordinación entre todas as persoas para o bo funcionamento do equipo de traballo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Están ben definidas as funcións e responsabilidades de cada persoa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. O estilo de dirección é valorado positivamente por todo o persoal.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. O traballo está ben planificado por parte dos responsables.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Existe un bo ambiente de traballo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. O nivel medio de motivación é aceptable.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Valórase de forma periódica o nivel de motivación do persoal e realízanse accións para melloralo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



5.5. Planificación e xestión dos recursos humanos

5.5.1. Planificación do cadro de persoal: cuantitativa e cualitativa

Que é planificar? **Planificar** é trazar de antemán o camiño que seguir, co fin de anticiparse ó futuro e non deixarse dominar por el.

A finalidade da planificación dos recursos humanos é dispoñer do número necesario de **persoas aptas**, nos **postos adecuados**, no **momento oportuno**. Debe garantir que a organización dispoña en todo momento do número adecuado de empregados coas competencias (coñecementos, experiencias, habilidades), as actitudes e a motivación adecuadas.

A planificación de persoal é un proceso clave na xestión dos recursos humanos da empresa. Resulta útil para identificar necesidades e axuda a planificar o percorrido dos traballadores.

A planificación do cadro de persoal serve, en concreto, para:

- **Detectar postos clave** dentro da empresa.

Determinar que substitutos temos para estes postos, o que nos axudará a dispoñer de persoal formado en caso de saída da organización do ocupante actual do posto (despedimento, saída voluntaria, baixa temporal, etc.) ou planificar a procura de candidatos externos, en caso de non ter persoas adecuadas para o posto.
- **Fixar a proxección** de cada persoa:
 - sen previsión de cambio (manter no posto actual),
 - despedir,
 - cambiar de posto,
 - promocionar,
 - xubilar.
- **Planificar as necesidades** de persoal durante o ano: persoal temporal necesario e procesos de selección que haberá que realizar.
- **Optimizar as competencias** da organización, planeando o desenvolvemento dos seus “activos humanos”.
- **Facilitar a motivación** dos empregados, dando a coñecer as expectativas de futuro.

O primeiro que teremos que facer para planificar o cadro de persoal é a **descrición de todos os postos de traballo que temos na nosa empresa** (explicarase con máis detalle nos vindeiros capítulos). Ademais do posto de traballo, tamén precisamos saber o perfil máis adecuado para ese posto.

Trátase de identificar as necesidades futuras da organización e comparalas co cadro de persoal actual, tendo en conta as súas posibilidades de adaptación. É necesario, polo tanto, analizar datos tales como idade, antigüidade, nivel de formación, experiencia e potencial. A esta “radiografía” do persoal, restámoslle as baixas previsibles, é dicir, xubilacións futuras máis estimacións de rotación, e engadímoslle as proxeccións de reincorporacións, promoción e mobilidade. Esta perspectiva de como será o persoal a medio prazo, contrastada cos plans de ampliación ou redución de servizos, cambios nas formas de prestación, introdución de tecnoloxías, reestruturación de departamentos, etc., permitiranos prever a manifestacións de **superávits** e **déficits** de certos profesionais no noso cadro de persoal.

A planificación a medio ou longo prazo, a pesar das súas limitacións e dificultades, permite a posta en marcha de diversos plans de redución, reconversión ou ampliación de persoal, que terán maiores posibilidades de éxito, xa que dispoñemos de máis tempo para o seu desenvolvemento. A un prazo máis curto, tamén pode ser útil contar con estimacións de maternidade, longa enfermidade, permisos longos, etc., para poder programar a substitución desas persoas por empregados do cadro, restrinxindo así a casos excepcionais a contratación temporal externa.

Non podemos esquecer que o proceso de planificación dos recursos humanos:

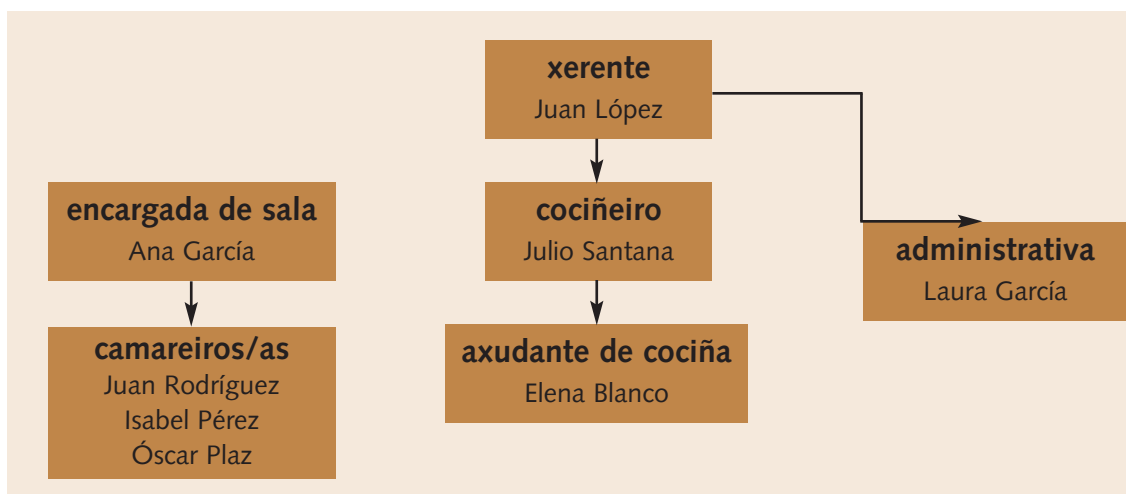
- Non é un proceso independente, senón que deriva das estratexias da organización.
- É un proceso dinámico, sometido a revisións periódicas e adaptacións continuadas.

5.5.2. Organigrama

O organigrama representa o esquema formal de relacións, comunicacións e liñas de decisión dun conxunto integrado por persoas, que se encamiña á consecución dos plans estratéxicos e dos distintos obxectivos empresariais.

Cómpre dispoñer por escrito do organigrama da nosa empresa, no que incluiremos os nomes dos postos de traballo, a súas relacións xerárquicas, e, se o desexamos, os nomes das persoas que cobren eses postos. A modo de exemplo, o organigrama dunha pequena empresa dedicada á actividade de hostalaría, podería ser o seguinte:





É de grande importancia que o organigrama estea claro, por escrito e que sexa coñecido por todos os integrantes da empresa; dese modo, non haberá dúbidas sobre a quen lle debo comunicar as cousas, quen é o meu xefe ou cuestións similares que, por absurdas que nos parezan, prodúcense acotío en moitas empresas.

Tamén é importante que teñamos claro o organigrama nunha empresa moi pequena, para prever o seu posible crecemento de cara ó futuro.

5.5.3. Plans de formación e desenvolvemento

*As mentes son coma os paracaídas:
só funcionan se están abertas ó aprendizaxe.*

James Dewar

A identificación de necesidades de formación

Cando falamos de necesidades **de formación** referímonos á diferenza de coñecementos e, en xeral, de cualificación entre o perfil profesional requirido e o perfil profesional real.

- Enténdese como **perfil profesional requirido** o conxunto de saberes, técnicas e actitudes que un profesional, ou un colectivo, debe demostrar no seu posto de traballo.
- Enténdese por **perfil profesional real** o conxunto de saberes, técnicas e actitudes que un profesional, ou un colectivo, está demostrando no seu posto de traballo.

A continuación, reproducimos un breve cuestionario que nos pode facilitar a recollida de información para a análise das necesidades formativas:



Cuestionario para a análise de necesidades formativas

Exemplo de cuestionario para a análise de necesidades formativas (tomado do documento sobre *Formación Continua dos Traballadores*)

CUESTIONARIO	
<p>Esta empresa, co fin de iniciar un novo plan de formación para o vindeiro ano, precisa ter a opinión dos seus traballadores sobre os problemas (cando se produzan) no posto de traballo. Por iso, solicitamos a súa colaboración.</p> <p>(Por favor, non esqueza entregar este cuestionario ó seu xefe inmediato).</p>	
<p>Datos xerais do posto:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Denominación do posto: – Departamento e/ou sección: – Categoría profesional: – Xefe inmediato: – Formación que a empresa esixiu para seleccionar o ocupante do posto: – Experiencia que a empresa esixiu para seleccionar o ocupante: 	
<p>1. Identifique as tarefas principais que desempeña:</p>	
<p>2. Tecnoloxías que manexa:</p>	
<p>3. Útiles/ferramentas que manexa:</p>	
<p>4. Formación recibida no último ano en relación co posto que ocupa:</p>	
<p>5. Atopa vostede deficiencias/carencias na execución das súas tarefas?</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NON</p> <p>En caso afirmativo, indique con que se relacionan tales carencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Manexo das terminais dos ordenadores. <input type="checkbox"/> Cumprimentación dos distintos documentos. <input type="checkbox"/> Trato cos clientes. <input type="checkbox"/> Organización do equipo de traballo. <input type="checkbox"/> Outras causas. Sinale cales. 	
<p>6. Respecto das deficiencias que vostede anotou na pregunta anterior, considera que son debidas a falta de formación?</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NON</p> <p>Por favor, razoe a súa resposta.</p>	
<p>7. Podería vostede indicarnos algún curso que necesite para mellorar a súa eficiencia no traballo?</p>	
<p>8. Observacións e suxestións.</p>	
Firma:	Data:

Os plans de formación

As características máis destacables dun **plan de formación** son as seguintes:

1. Consideración da formación coma un investimento e non coma un gasto.
2. Planificación e programación a curto-medio e longo prazo.
3. Clara adecuación ás necesidades reais da empresa.
4. Ligado ó desenvolvemento futuro dos postos de traballo.
5. Tendente a conseguir a resolución de problemas.
6. Composto por todo tipo de modalidades de formación, no só o "asistir a cursos".
7. Avaliación continuada e sistemática dos resultados e custos da formación.

Cando falamos de **formación e desenvolvemento de persoas**, debemos:

1. Analizar as súas necesidades, actitudes, motivación, experiencias e formación.
2. Fixar obxectivos.
3. Estructurar e organizar contidos.
4. Seleccionar estratexias educativas idóneas, así como os recursos didácticos adecuados.
5. Analizar os medios dos que se dispón: técnicas, equipos, presuposto, tempo dispoñible, materiais, etc.
6. Avaliar.

Á hora de pensar na formación do persoal da nosa empresa, non debemos esquecernos dalgunhas frases que, por moitos anos que teñan, seguen sendo grandes verdades:

Non podo ensinar nada a ninguén; só podo facelo pensar.

Sócrates

Non podes ensinar nada a un ser humano; só podes axudalo a descubri-lo por si mesmo.

Galileo Galilei



*Nunca lles ensinei nada ós meus alumnos; só lles fornecín
as condicións para que poidan aprender.*

Albert Einstein

*Se a única ferramenta que tes é un martelo,
tenderás a ver todos os problemas coma un cravo.*

Abraham Maslow

E o que nunca debemos esquecer:

- Unha persoa, para formarse, ten que sentir previamente esa necesidade.
- Os adultos somos persoas moi peculiares, xa que só aprendemos se queremos.



A continuación, presentámoslle un cuestionario para que valore do 1 ó 5 (sendo o 1 a puntuación máis baixa) a situación da súa empresa. Engada, por favor, unha explicación para cada valoración.

AUTOAVALIACIÓN	1	2	3	4	5
1. Planifícanse cadros de persoal, polo menos unha vez ó ano.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Prevense as necesidades futuras de persoal.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Normalmente, os "conflitos" son resoltos ou tratados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. A planificación dos recursos humanos está en liña coa estratexia da empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Existe un organigrama da empresa, por escrito, e é coñecido por todo o persoal.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. As relacións xerárquicas están claras e son coñecidas por todo o cadro de persoal.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Analízanse as necesidades de formación de todo o persoal da empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Desenvólvense plans de formación individuais e/ou colectivos, para mellorar o desempeño do traballo actual e futuro.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Mellóranse continuamente as competencias e habilidades das persoas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Debido á formación recibida polo persoal, conséguese mellorar os resultados da empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



5.6. Selección de persoal

Trátase dun erro moi habitual: buscar o candidato o máis parecido posible a nós.

Neste capítulo, realizaremos unha análise de cales son os pasos que integran o **proceso de selección**, facendo especial fincapé na principal ferramenta que nos permite avaliar a adecuación dunha persoa ás nosas necesidades de persoal: a **entrevista de selección**.



Como primeira medida antes de iniciar un proceso de selección, debemos saber cal é a **estratexia da nosa empresa** a curto-medio e longo prazo.

Do mesmo xeito que en calquera outra área de xestión, a eficacia do noso traballo virá determinada pola capacidade que teñamos de planificar as nosas necesidades futuras conxuntamente coas outras áreas funcionais da organización, co fin de definir unha única **estratexia de empresa** coherente.

Canto mellor estea definida a estratexia da empresa, mellor poderemos deseñar unha **política de recursos humanos** e, consecuentemente, maiores serán as nosas garantías de incorporar a persoa adecuada para desempeñar un posto de traballo na nosa empresa. Polo tanto, cómpre ter claro de onde xorden as nosas necesidades de persoal e preguntarse se esa necesidade é **coherente coa estratexia xeral da empresa**.

Unha vez que xa definimos “o porqué” da nosa necesidade de persoal, debemos distinguir dous conceptos que nos van facilitar o seguinte paso no proceso.

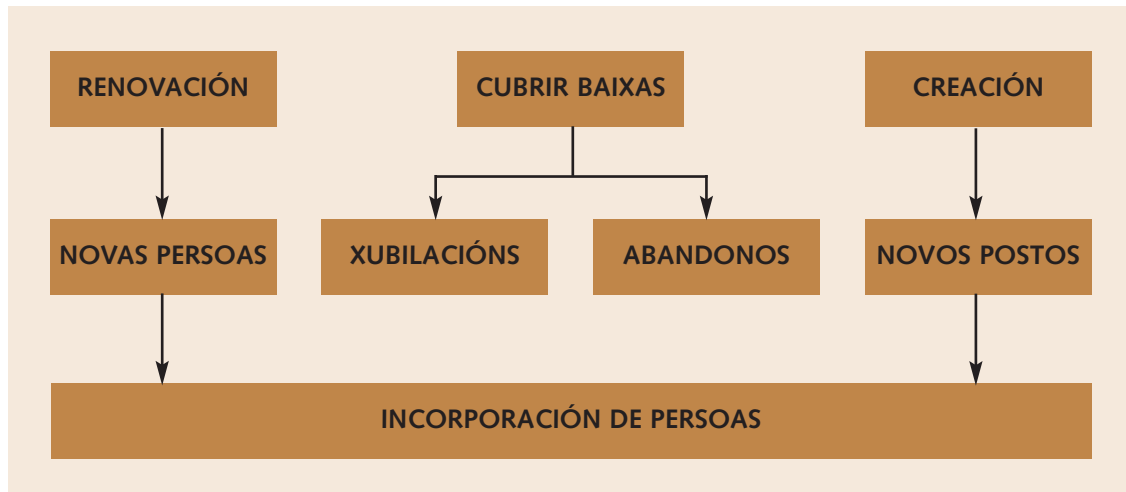
En primeiro lugar, debemos ter claro que a nosa necesidade de persoal non fai referencia a unha persoa, senón a un **posto de traballo**. Definir o candidato que precisamos antes que o posto é un erro que nos pode levar a tomar unha decisión equivocada, posto que estamos presupoñendo funcións do posto que aínda non coñecemos.

Polo tanto, é primordial realizar primeiro unha **descrición do posto** e, posteriormente, tratar de definir o candidato que mellor se adapte ó traballo a través dun **perfil de candidato**.

6.6.1. Análise de necesidades e proceso de selección

As organizacións precisan renovarse (introducir novas persoas na organización), cubrir baixas (substituír persoas que van causando baixa na empresa por motivos de idade ou por “abandono” da organización) e, ás veces, necesitan tamén crear novos postos, ben por aumento ou ben por cambio ou evolución da súa actividade/productividade.





En definitiva, e en todos os casos mencionados, a consecuencia é que se fai absolutamente necesario incorporar persoas á organización, para que esta poida optimizar a súa propia actividade e/ou desenvolvemento.

Sabemos que as persoas abandonan, con moita máis frecuencia que hai uns anos, as organizacións nas que desenvolven a súa actividade. Por outra banda, sabemos que os resultados da nosa empresa dependen, en gran medida, das persoas das que dispoñamos.

Unha vez que detectamos a necesidade de incorporar persoas, e que somos conscientes da relevancia da nosa decisión (debido ás consecuencias dunha inadecuada ou mala incorporación), intentaremos ir describindo o **proceso de selección de persoal**, que nos levará a, cando menos, a intentar solventalo.

En definitiva, mediante o **proceso de selección**, buscamos simplemente determinar, na medida do posible, o comportamento futuro da persoa que imos incorporar.

En todo **proceso de selección**, búscase:

- **aumentar** as predicións correctas ó máximo e
- **minimizar** os erros.

Pero un **proceso de selección** tamén ten outros obxectivos que non podemos esquecer, pois é unha forma que ten a compañía de “dar imaxe”. A todos nos contaron algunha vez: “Fun a unha entrevista, dixerónme que me chamarían a seguinte semana e xa pasaron 4 anos”. Moitas empresas acaban dando unha mala imaxe nos procesos de selección, algo que temos que impedir que nos suceda a nós. Moitas veces, é tan fácil como realizar unha chamada telefónica, enviar un correo electrónico ou remitir unha carta a cada candidato que entrevistemos.

5.6.2. Fases do proceso de selección

As fases que podemos sinalar como estándar son:



1. DESCRICIÓN DO POSTO DE TRABALLO

A descrición do posto supón o primeiro paso dentro do proceso de selección. Neste sentido, é primordial ter claro que aspectos debemos avaliar, xa que diso depende en gran medida o éxito da selección.

Basicamente, debemos ter en conta dous campos diferentes:

a) A análise de tarefas

b) O equipo de traballo

A través da **análises de tarefas**, recolleremos información referente ás funcións que integran o posto de traballo, partindo daquelas máis xerais ata chegar á análise minuciosa das tarefas máis elementais.



Tanto no que se refire ás tarefas como ás funcións, é preciso avaliar a súa frecuencia, as esixencias de traballo en equipo, o nivel de cualificación necesario para o seu desempeño e a importancia da tarefa no conxunto global de funcións que integran o posto.

Cómpre, tamén, recoller información acerca do **equipo de traballo** co que vai colaborar a persoa seleccionada. Neste sentido, debemos diferenciar entre aqueles que van ser os seus superiores e os compañeiros ou colaboradores, se os houbese.

Ademais, realizaremos un pequeno estudo de cada unha das persoas que conforman as anteditas categorías, indicando as súas funcións principais, idade e cargo, así como calquera observacións referentes a aqueles elementos que poidan axudarnos a identificar un candidato capaz de relacionarse positivamente co resto de traballadores.

En definitiva, na **descrición do posto**, debemos incluír os seguintes elementos:

- **A denominación do posto.** Permite darlle unha entidade e situalo dentro do esquema organizativo da empresa, a fin de que o candidato se poida localizar na estrutura da organización.
- **As funcións do posto.** A descrición das funcións e responsabilidades indicaranos a importancia do posto, así como moitos dos requisitos necesarios para cubri-lo.
- **Relacións do posto.** Trátase de especificar con que tipo de persoas/postos terá que relacionarse o candidato, tanto de dentro da empresa (superiores, colaboradores...) como de fóra (clientes, provedores, etc.).
- **Horario de traballo.** Debemos definir que horario de traballo é o máis adecuado para desempeñar as funcións propias dese posto.
- **Lugar físico do traballo.** Trataremos de definir un lugar físico de traballo, onde o candidato poida desempeñar as funcións do posto da mellor maneira posible. Definiremos, ademais, as necesidades básicas de material, con obxecto de poñelo a disposición do candidato en canto se incorpore ó traballo.
- **Prestacións económicas.** Unha vez determinadas as funcións e tarefas do posto, estableceremos criterios obxectivos para valorar o posto e fixar os niveis retributivos correspondentes.
- **Prestacións sociais.** De igual maneira, e en función da natureza do posto, poderemos definir compensacións extra-salariais acordadas coa categoría do candidato e a relevancia das funcións do posto que vai desempeñar.

Con toda a información que obteñamos, estaremos xa en condicións de determinar que persoa se podería adaptar mellor ó posto en cuestión, a través do **perfil do candidato**.

2. PERFIL DO CANDIDATO

Mediante o **perfil do candidato**, tratamos de expresar todos os requisitos que unha persoa debe reunir para desempeñar de forma óptima as tarefas e funcións que definimos na **descripción do posto**.

A análise do perfil debe ser paralela á da descripción do posto. Dese xeito, a **análise de tarefas** servirán para determinar o **perfil profesional** da persoa que imos seleccionar, así como as competencias de personalidade necesarias. Do mesmo modo, a información obtida da **análise do equipo de traballo** servirán para establecer o **perfil persoal** do candidato, é dicir, deberemos buscar a alguén que se integre da mellor maneira posible no grupo de persoas co que vai traballar.

As características que debemos considerar no perfil do candidato son: formación académica, experiencia profesional, habilidades persoais (para traballar en equipo, habilidades de comunicación, etc.), idiomas, informática, coñecemento do sector, etc.

Tamén debemos considerar outros aspectos relacionados coa incorporación do candidato á empresa.

- Por unha parte, é necesario fixar uns **obxectivos a curto-medio e longo prazo** que nos sirvan como indicadores para avaliar a adecuación do candidato ó posto. Iso permitirános, ademais, darlle unha dimensión temporal ó posto no caso de que este sexa de nova creación.
- Paralelamente, debemos deseñar un **plan de carreira**, como proxección do candidato a futuros postos na organización, se é que chega o caso.
- Por outro lado, convén definir un **plan de acollida** que lle permita ó candidato recentemente incorporado coñecer a empresa na que empeza a traballar, a súa organización, os clientes, produtos, etc., así como as persoas dos diferentes servizos cos que se vai relacionar con maior frecuencia.

En resumo, para o **perfil do candidato** deberemos ter en conta, como mínimo, os seguintes aspectos:

⇒ Idade	⇒ Enfoque e trato ó cliente
⇒ Carné de conducir / coche propio	⇒ Formación académica
⇒ Disponibilidade para viaxar	⇒ Idiomas
⇒ Capacidade de traballo en equipo	⇒ Informática
⇒ Habilidades de comunicación	⇒ Experiencia profesional

3. O RECRUTAMENTO

Unha vez que sabemos que posto precisamos e que condicións deben reunir os candidatos que optan a el, debemos decidir quen se vai encargarse de levar a cabo o **proceso de selección**: ben o responsable de Recursos Humanos (ou o xerente) da propia empresa, ben unha consultora externa.

Para axudarnos a decidir entre unha ou outra opción, debemos reflexionar acerca da relevancia do posto, o tempo do que dispoñemos para levar a cabo o proceso de selección e o custo que estamos dispostos a asumir.

Sirva coma base de análise o cadro que aparece a continuación:

Táboa comparativa

	VANTAXES	INCONVENIENTES
Responsable de RR.HH.	<ul style="list-style-type: none"> • Coñece mellor as relacións persoais dentro da empresa. • Pode definir mellor o posto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Base de datos menor. • Necesidade de tempo. • Presións e “recomendacións”.
Consultora externa	<ul style="list-style-type: none"> • Base de datos ampla e actualizada. • Experiencia. • Maior fonte de contactos. • Aforro de tempo. • Independencia ante as presións. 	<ul style="list-style-type: none"> • Custo. • Maior descoñecemento do ambiente laboral que rodea o posto.

Se finalmente a empresa decide asumir a selección do candidato, é preciso determinar as fontes ou medios que ten para localizar candidatos aptos para ese posto. Entre elas podemos definir as seguintes **fontes de recrutamento**:

• Os contactos persoais	• Os centros de formación
• A propia base de datos	• As empresas de traballo temporal
• O anuncio	• A propia competencia

Analícemos brevemente cada unha destas opcións:

• Os contactos persoais

Tradicionalmente, son a principal fonte de recrutamento coa que contan as empresas á hora de atopar candidatos. A vantaxe fundamental estriba no coñecemento mutuo entre os interlocutores; a elección do candidato, neste caso, depende das referencias que se dan

acerca da súa validez. Porén, esta validez pode ser posta en dúbida, dado que interveñen criterios subxectivos que poden distorsionar a adecuación real do candidato ó posto.

- **A propia base de datos**

Hoxe en día, non é raro seleccionar candidatos nos currículos e cartas que estes envían directamente á empresa. Non obstante, as bases de datos adoitan ser útiles no caso de empresas grandes, xa que son as que maior demanda de emprego reciben. Por outro lado, a información non sempre está actualizada, pois a maior parte das empresas non se preocupan da posta ó día dos currículos dos candidatos.

- **O anuncio**

Os anuncios en prensa adoitan ser unha forma de recrutamento efectiva, especialmente se se fai en prensa de gran tirada e se aproveita a posibilidade que ofrecen os xornais dos domingos.

O anuncio tamén pode publicarse en portais de Internet especializados en procura de emprego, tales como: infojobs.net, laboris.net, traballar.com, etc.

De utilizar a opción do anuncio en calquera das súas modalidades, convén indicar claramente aqueles aspectos que poidan resultar determinantes para a incorporación ó posto, co fin de recibir só candidaturas válidas.

- **Os centros de formación**

Son outra posible fonte de candidatos se o que se buscan son persoas novas (universidades, escolas de negocios, centros especializados, institutos de formación profesional, etc.).

- **As Empresas de Traballo Temporal (ETT)**

Son unha variedade de contratación que lle permite á empresa subcontratar o proceso de selección (a decisión final seguirá sendo da propia empresa) e ter a proba o candidato durante un tempo, cun compromiso menor que con outras formas de contratación.

- **A propia competencia**

Esta forma de recrutamento proporciona unha gran fiabilidade en canto ó perfil profesional do candidato, xa que se trata de localizar nunha empresa da competencia a persoa que desempeñe o posto que nós necesitamos. Iso si, debemos ter en conta, á hora de elixir esta opción, as relacións que temos coa nosa competencia e como queremos que estas continúen no futuro.

Os primeiros filtros

Unha vez que pechamos a recepción de currículos, verémonos obrigados a rexeitar candidatos, atendendo, en primeiro lugar, ós criterios que definimos como determinantes para o posto.



Nesta primeira selección, convén discriminar soamente os candidatos que non se axusten ó perfil profesional do posto, agrupándoos en tres bloques segundo o grao de adecuación ó posto (Non apto / Apto con reservas / Apto). Chegados a este punto, podemos optar por distintas vías, en función do número de candidatos e do tempo do que dispoñamos para a selección.

- A primeira das opcións é facer un segundo filtro a través de **probos psicotécnicos** cos candidatos “aptos” e “aptos con reservas” para avaliar o seu **perfil persoal**, que deberá responder ós criterios que nós definamos previamente.
- Se os candidatos “aptos” tras o primeiro filtro son poucos, podemos citalos directamente para a entrevista.
- Podemos tamén citar a todos os candidatos e facerlles unha breve entrevista que nos permita observar a adecuación das persoas ós requisitos mínimos. Posteriormente, realizaríamos unha entrevista máis profunda con aqueles que mellor se adaptan ó perfil por nós descrito. Esta opción é pouco utilizada, xa que require un investimento grande en tempo e o custo é elevado.
- Unha das opcións máis usuais é citar conxuntamente os candidatos que reúnen os requisitos mínimos do posto e expoñerlles, de maneira xeral, en que consiste o posto. Esta **presentación xeral** provoca unha “autoavaliación do candidato”, que se manifestará máis ou menos disposto a seguir no proceso de selección, o que nos permitirá descartar as persoas pouco motivadas para o posto. Posteriormente, continuaríanse as probas coas persoas que restan, co fin de citar á entrevista aqueles candidatos que encaixen no perfil persoal.

4. ENTREVISTA DE SELECCIÓN

Velaquí algunhas definicións de **entrevista de selección** que podemos atopar:

“Unha entrevista de selección de persoal é unha conversa preparada, na que o entrevistador presenta o posto de traballo, e a empresa avalía as posibilidades dun candidato para desenvolver un traballo concreto, así como a súa proxección futura dentro da empresa”.

“Unha entrevista de selección ten por obxectivo determinar e interpretar feitos, coñecer. Non é unha entrevista de vendas nin unha sesión de adestramento”.

“A entrevista é unha forma oral de comunicación interpersonal, que ten como finalidade obter información en relación cun obxectivo”.

“Unha entrevista é unha conversa cunha finalidade concreta, que non será a satisfacción que produce a conversa en si mesma”.



No marco dun proceso de selección, a **entrevista** é unha técnica clave. Permítenos coñecer o candidato, integrar os datos que ata ese momento tiñamos dispersos no currículo.

Facer boas entrevistas é unha técnica que pode aprenderse; non é un don innato. Precísase certa formación e, sobre todo, práctica. Todo o mundo pode realizar entrevistas, pero facelo ben esixe determinados coñecementos.

A **entrevista de selección**, en concreto, é unha técnica de obtención de información. Esa é a clave de calquera entrevista. Ó final da entrevista, a pregunta que permite avaliar o éxito do traballo é: obtiven información suficiente para tomar unha boa decisión?

A entrevista de selección ten, por suposto, un compoñente importante de relacións públicas e de imaxe de empresa. Nese momento, os candidatos están vendo a organización a través de nós; convertémonos no "rostro humano" da empresa. Nas nosas mans está a marxe do resultado do proceso de selección gañar un partidario ou un detractor.

Tamén é determinante o trato correcto, a capacidade para crear un clima agradable: iso facilita a obtención de información. Boa imaxe e bo trato son dous factores importantes, porque facilitan o logro do noso obxectivo: obter información válida.

Efectivamente, **o obxectivo da entrevista de selección** é obter a información necesaria acerca dun candidato, para que xunto co resto de información recollida ó longo do proceso podamos saber se é adecuado ou non para o posto, en que medida (en comparación co resto de candidatos) e por que.

Unha parte importante do éxito dunha entrevista depende da claridade con que se defina o seu obxectivo. As preguntas que se realicen terán que reflectir con exactitude ese obxectivo. É imprescindible saber claramente que debemos conseguir coa entrevista. O tempo mellor aproveitado para un entrevistador é o que dedica previamente para definir os obxectivos. É útil escribilos e telos á vista cando vaíamos formular as preguntas.

O obxectivo dunha **entrevista de selección de persoal** consiste en extraer a máxima información fiable dos candidatos e obter impresións suficientes para facer unha valoración da súa adecuación ó posto de traballo. Podemos saber polo seu comportamento e as súas respostas se se trata da persoa máis adecuada?

Para iso, cómpre que teñamos en conta os **puntos clave** dunha entrevista de selección.

A. Preparación da entrevista

- a. Obter información do posto e do candidato



- b. Ter un guión
- c. Tomar notas
- d. Facer preguntas abertas e pechadas
- e. Facer preguntas clave
- f. Preparar o lugar do encontro

B. Durante a entrevista

- a. Crear un clima de confianza
- b. Observar os xestos, as actitudes
- c. escoitar “activamente”
- d. Controlar o tempo
- e. Resolver situacións especiais
- f. Pechar a entrevista

C. Despois da entrevista

- a. Tomar unha decisión valorando os aspectos a favor e en contra

Para poder acadar os obxectivos propostos na entrevista, teña en conta os seguintes **consellos**:

- O **lugar** onde se celebren as entrevistas é especialmente importante. Hai dúas normas básicas que resumen as condicións dun “bo espazo” de entrevistas:
 - É bo todo o que facilite a concentración do entrevistado.
 - É malo todo o que distraia o entrevistado.

A impresión que lle **debemos causar** ó entrevistado é:

- Somos **acesibles**.
- Temos **tempo** para escoitalo.
- Estamos **interesados** no que teña que dicirnos.

Pola contra, a impresión que **non debemos** producir é:

- Somos importantes.
- Gústanos dominar ou ser temidos.
- Temos algo mellor que facer co noso tempo.



- Debemos “romper o xeo”. **As primeiras impresións** xogan un papel importante na relación posterior. O obxectivo dos primeiros minutos dunha entrevista consiste, basicamente, en garantir o éxito de tales relacións creando un clima favorable de confianza. O modo de acollida debe ser cordial e afectuoso. Convén saír a recibir o candidato persoalmente ou, polo menos, adiantarse a saudalo, amosándose espontáneo e evitando prexulgalo polas aparencias. Calquera pregunta intrascendente pode ser obxecto de diálogo nese momento, sempre de acordo coas circunstancias.

O clima psicolóxico –de confianza– creado polo entrevistador é moito máis importante que o ambiente físico.

- Ó longo de toda a entrevista, debemos utilizar a técnica de:

Preguntar – Observar – escoitar

- **Preguntar.** É importante recordar que unha entrevista non é un interrogatorio, senón unha conversa. As preguntas abertas deben supoñer, polo menos, dous terzos de todas as preguntas. Non trate de adoptar o papel de superior ou de alguén que ten poder sobre o outro. As relacións de poder bloquean a información ou fan que se falseen ou disfracen datos e actitudes importantes.

Busque establecer unha relación de *interacción*, de igual a igual. Só así logrará que o entrevistado sexa el mesmo.

- **Observar.** A comunicación non verbal complementa e amplía o que o candidato nos está dicindo.
- **Escoitar.** Saber escoitar é a parte máis difícil da comunicación interpersoal. Tratándose dunha entrevista de selección –na que o obxectivo é obter información– non debemos esquecer que aprende máis quen máis (e mellor) escoita.

- Pero, para que sexa eficaz, a escoita debe ser “activa”, é dicir, debe considerarse como un elemento activo da conversación.

Escoitar activa e eficazmente significa:

- Demostrar interese real polo que di o candidato.
- Amosar unha actitude de comprensión e aceptación.
- Interromper o menos posible o entrevistado; permitir que exprese totalmente o seu pensamento.
- Non manifestar opinións persoais.
- Evitar os xuízos de valor sobre o que o candidato exprese.
- Non discutir con el nin críticoalo.



- Responder cortesmente ás preguntas que faga o entrevistado, pero sen estenderse demasiado.
- Se o candidato se desvía do motivo central da entrevista, reconducilo con educación e tacto.
- Asentir, manter a mirada dirixida (aínda que non excesivamente fixa) ó entrevistado. Expresar en todo momento a idea: “Adiante, estou escoitando”.

Ó rematar a entrevista, o entrevistador debe saber que é o que ten que facer:

1. Darlle cita para que outra persoa da empresa o entreviste.
2. Anunciarlle que se lle comunicará a decisión final nun prazo determinado de tempo: por teléfono, correo, etc. (e, por suposto, cumprilo).
3. Calquera que sexa o paso seguinte, o entrevistador debe informar o candidato da situación.

Posteriormente, debemos tomar unha decisión respecto do candidato, valorando todos os aspectos a favor e en contra da súa contratación. Pero, como todos sabemos, seleccionar persoal non é unha ciencia exacta, polo que sempre teremos que asumir un risco; non obstante, se se seguimos os pasos do presente capítulo, conseguiremos minimizar a posibilidade de erro.

Convén recordar que o proceso de selección non finaliza ata que **verifiquemos o acerto** da nosa decisión. Para iso, é necesario establecer uns obxectivos a curto-medio e longo prazo, co fin de facer un seguimento do candidato e tomar as medidas correctoras oportunas se iso fose necesario.

Para rematar, e resumindo, non esquezamos os datos máis relevantes que debemos reunir a través do *currículum vitae* e da entrevista de selección:

PERFIL PERSOAL

Datos persoais

- Nome e apelidos
- Domicilio habitual
- Teléfonos
- Data de nacemento
- Carné de conducir / coche propio
- Disponibilidade para viaxar / cambio de domicilio



Personalidade

- Capacidade para tomar decisións
- Capacidade de traballo en equipo
- Liderado
- Motivación para o posto
- Habilidades de comunicación
- Enfoque e trato ó cliente

PERFIL PROFESIONAL***Formación académica***

- Titulación
- Centro de estudos
- Data de inicio
- Data de finalización
- Especialidades

Formación complementaria

- Cursos, seminarios, conferencias
- Centros nos que foron impartidos
- Duración das actividades
- Datas de celebración
- Idiomas (nivel de cada un deles)
- Informática (programas concretos)

Experiencia

- Nome da empresa
- Actividade da empresa (sector)
- Tamaño da empresa
- Posto desempeñado
- Funcións propias do posto
- Situación no organigrama da empresa



- Data de incorporación
- Data de baixa
- Motivo da baixa

Fixemos un repaso dos criterios que se deben adoptar en calquera proceso de selección de persoal. A idea básica é ser conscientes da necesidade de planificar ben os nosos obxectivos no tocante ás funcións que require o posto e ás características da persoa que vai desempeñar o traballo. Na medida en que sexamos capaces de definir claramente estes conceptos, teremos dado un gran paso para garantir o éxito da selección.

Así mesmo, non debemos esquecer a necesidade de preparar a entrevista de selección de maneira organizada e tendo ben claro a información que queremos obter do candidato.

O resto, como en tantas outras cousas, apréndese a base de práctica. Entrevistar, entrevistar e entrevistar. Iso iranos dando as habilidades necesarias para enfrontarnos, cada vez con maiores garantías, a novos procesos de selección.

Se existe un factor de éxito nunha entrevista, ese é a habilidade para obter a maior cantidade de información con cada pregunta realizada; esa é a razón pola que, a continuación, lle propoñemos unha **lista de posibles preguntas**:

- Por que quere cambiar de traballo?
- Como se informou desta oferta de emprego?
- Sabe a súa actual empresa que está buscando outro posto?
- Como son a súas relacións cos seus compañeiros de traballo?
- Que opinión lle merecen os seus xefes? Por que o cre así?
- Cre que todos os traballos deberían facerse en equipo? Por que? Cales non?
- Canto tempo precisaría para incorporarse a un novo traballo?
- Cales son as condicións salariais mínimas que vostede desexa?
- Cal é a súa retribución actual?
- Que horario de traballo lle gustaría ter?
- Que tipo de traballo lle gusta máis? En que tipo de empresa?
- Cal é o seu obxectivo profesional?
- Ten vostede algún impedimento para cambiar de domicilio?



- Considérase vostede unha persoa extravertida ou introvertida?
- Que é o que máis lle gustou do seu anterior traballo?
- Entre os empregos que aparecen no seu C.V., cal lle gusta máis?
- Como conseguiu o seu emprego actual? E os anteriores?
- Por que está interesado en conseguir un posto na nosa empresa?
- Cales son os seus plans a curto e longo prazo?
- Cal sería para vostede o traballo ideal?
- Que parte do seu traballo era máis difícil? E a máis doada?
- Cales eran as responsabilidades máis importantes do seu derradeiro emprego?
- Que tipo de xefes lle agradan e cales lle desagradan?

5. PLAN DE ACOLLIDA E SEGUIMIENTO

Un **proceso de selección** adecuado é moi importante, pero non resulta suficiente para lograr o obxectivo **da integración e rendemento** da persoa na empresa.

É fundamental preparar un **plan de acollida** para a persoa que se vai incorporar. Simplemente, pense vostede durante uns segundos no seu primeiro día de traballo. Supoño que, como nos sucedeu á maioría das persoas, non se decatara de nada e tería a sensación de que tan só lle explicaron tres cousiñas e o puxeron a traballar (co conseguinte pensamento de “aquí non me van axudar moito, tereime que buscar a vida eu só”).

Ben. Agora imaxine vostede que, o primeiro día (ou a primeira semana) de traballo, estivese perfectamente planificado, que lle explicasen ben o traballo que debía realizar, que o acompañasen para realizar os primeiros traballos, que lle facilitasen por escrito as funcións principais do seu novo posto de traballo e os obxectivos fundamentais que debía cumprir, que lle entregasen por escrito algúns procedementos básicos para o seu labor, que os demais estivesen dispostos a resolver as súas dúbidas... Cre vostede que, se isto fose así, a súa integración, rendemento, actitude e motivación serían mellores e se producirían en menos tempo? Estou convencido de que si.

O **plan de acollida** tamén lle vai permitir ó candidato recién incorporado coñecer a empresa para a que comeza a traballar, a súa organización, clientes, produtos, etc., así coma as persoas dos diferentes servizos cos que se vai relacionar con maior frecuencia.

Ademais, é preciso fixar uns obxectivos a curto prazo, para avaliar a adecuación do candidato ó posto. Este **seguimento inicial** será fundamental para “corrixir” os erros ou a ineficacia



que se poidan producir, así como para informar o empregado sobre o seu cumprimento co traballo, os obxectivos, o que se espera del, etc. O seguimento inicial debe ademais contribuír a que a persoa incorporada gañe en autoconfianza, ó recibir información concreta sobre aquilo que realiza ben e aquilo que debe mellorar (indicándolle como).



A continuación, presentámoslle un cuestionario para que valore do 1 ó 5 (sendo o 1 a puntuación máis baixa) a situación da súa empresa. Engada, por favor, unha explicación para cada valoración.

AUTOAVALIACIÓN	1	2	3	4	5
1. A política de selección de persoal está na mesma liña que a estratexia da empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Antes de contratar unha persoa, definimos por escrito as funcións, responsabilidades e características fundamentais do posto de traballo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Temos sempre claro o perfil persoal e profesional requirido para cada posto de traballo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Dispoñemos, sempre, dun número suficiente de candidatos entre os que realizar a selección.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. O índice de rotación do persoal é inferior á media do sector.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Están determinadas de antemán o tipo de probas (entrevista, test, probas prácticas, etc.) que se aplicarán no proceso de selección de cada posto de traballo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Temos claras as preguntas clave que se lle realizarán á persoa entrevistada.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Dispoñemos da información necesaria para tomar a decisión adecuada con respecto ó candidato entrevistado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Existe un plan de acollida para as persoas que se incorporan a empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Realízase un seguimento inicial sobre a adecuación do novo empregado ó posto e o cumprimento dos obxectivos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>





Caso Consulting S.L.



**Manual práctico de xestión
para a dirección estratéxica empresarial**





6

Caso Consulting S.L.

6.1. Descrición xeral

Consulting S.L. é unha empresa de servizos dedicada á consultoría. A empresa foi creada no ano 2002 por tres socios, todos eles profesores dunha recoñecida escola de negocios de Barcelona e cunha ampla experiencia no mundo das consultoras.

Actualmente, a empresa conta con tres **empregados**: un consultor especializado na área económico-financeira e outro especialista en procesos; o terceiro é un administrativo que se encarga de levar a contabilidade e as tarefas administrativas.

Os **produtos** principais da empresa son a consultoría e a formación, dirixidos tanto ao sector público como ao privado. Realizan, principalmente, traballos de consultoría relacionados coa xestión económico-financeira das empresas privadas; no sector público, as actividades van encamiñadas á área de Recursos Humanos.

En canto á **formación**, imparten tres tipos de cursos, orientados tanto ao sector público como ao privado:

1. Cursos destinados á mellora das habilidades dos directivos.
2. Cursos de métodos e sistemas de traballo en equipo.
3. Cursos para a definición e implantación de plans estratéxicos.

Na actualidade, o 60% da súa facturación provén dos traballos realizados para o sector privado, mentres que o outro 40% procede do sector público.

Os comezos da empresa foron difíciles. Dada a súa longa experiencia como consultores, os tres socios quixeron facer as cousas ben e centrarse naquelas áreas que constituían a súa especialidade.

No ano 2001, acordaron situar a empresa en Valencia; pero xa en 2004 decidiron trasladarse a Barcelona, pois a maioría dos seus clientes viñan a través da escola de negocios na que estiveran coma profesores durante moitos anos.



6.2. Dirección estratéxica

No ano 2002 realizaron un estudo de mercado para analizar a zona na que ían traballar e coñecer a situación do mercado da consultoría nese momento. Consideraron o contorno desde o punto de vista cultural e político.

A partir dese estudo, determinaron a súa **visión**: “Obter os mellores resultados para os nosos clientes, sendo unha empresa competitiva e rendible”. Do mesmo xeito, definiron a súa **misión** e os **valores** cos que ían traballar.

Obxectivos

- Innovación permanente en produtos e servizos
- Busca da máxima viabilidade de maneira sostible
- Busca do liderado a nivel nacional

O seguinte paso foi analizar a organización interna, co fin de coñecer as súas fortalezas (F) e debilidades (D). Ademais, analizaron cales eran os **factores clave de éxito** (FCE) do sector, e chegaron ao seguinte resultado:

FCE

- Prezo dos servizos
- Alianzas e colaboracións establecidas
- Experiencia e coñecemento dos socios
- Especialización nos servizos

Vantaxes competitivas

- Metodoloxía e ferramentas utilizadas
- Capacidade financeira
- *Software* de xestión innovador
- Calidade dos servizos

Unha vez realizado o estudo de mercado, así como a análise **DAFO** que demostraba as fortalezas e debilidades da empresa, elaboraron un **plan director** a tres anos.



No plan director recolleron os principais **programas estratéxicos** para cada unha das áreas da empresa.

Dentro do **plan director** detallábanse:

1. Os produtos e servizos da empresa (descritos anteriormente), tanto para o sector público como privado.
2. A estrutura dos procesos.
3. Os clientes potenciais, a que mercados querían dirixirse. Neste caso, a decisión era implicarse máis co sector privado.
4. As vantaxes competitivas coas que contaba a organización.

O seguinte paso foi establecer o **proceso de implantación**, que constaba dos seguintes puntos:

1. Implantación dos diferentes plans estratéxicos xurdidos do plan director.
2. Implantación e documentación dos procesos básicos de dirección, compras, comercialización, vendas, control de custos e fixación de obxectivos.
3. Implantación do organigrama: definir as funcións e responsabilidades de cada posto e as súas interdependencias.
4. Identificación e definición dos obxectivos, indicadores de medición, períodos de control, responsables do control e accións correctoras para reparar as desviacións.
5. Implantación dun "estilo de dirección".

O socio maioritario e director da empresa estableceu un **estilo de dirección** moderno, baseado na confianza e o liderado. Para garantir a comunicación entre todos e manterse informados sobre a situación do negocio, fixaron unha frecuencia de reunións:

1. Reunións semanais para analizar a evolución dos diferentes proxectos.
2. Reunións trimestrais para analizar a marcha da empresa.
3. Reunión anual para realizar o peche de contas anuais e aprobar o orzamento operativo do seguinte ano.

Asemade, o director definiu un **plan de formación**, co fin de mellorar e diversificar as súas aptitudes.

Os obxectivos que se marcaron para os tres primeiros anos foron:

1. Expandirse a nivel nacional, creando dúas sedes máis (unha en Madrid e outra en Sevilla).



2. Xerar un crecemento sostible baseado no autofinanciamento.
3. Constituírse como consultora líder a nivel nacional na consultoría dirixida ao sector privado.
4. Crear un departamento informático para automatizar todas as ferramentas e instrumentos cos que traballan; ademais, este departamento debía ser autosuficiente.

Cuestionario

1. Baseábase a localización inicial da empresa na análise do contorno?
2. Analizou a empresa o contorno económico-social?
3. Definíronse na súa visión todos os elementos que a integran?
4. Os factores definidos como “factores clave de éxito”, sono realmente?
5. Coñece a empresa cales son as súas vantaxes competitivas?
6. Na elaboración do plan director, cales son as fortalezas e debilidades da empresa?
7. Cales son os programas estratéxicos que se recolleron no plan director?
8. Que gastos supón a implantación do plan director? E en que prazo de tempo se alcanzará cada un dos obxectivos fixados?
9. Por que se decidiu crear un departamento informático e non se optou pola subcontratación?
10. Engada todo aquilo que considere importante e do que non se falou neste plan estratéxico.



6.3. Dirección e xestión dos recursos humanos

Na área dos recursos humanos, definiron as principais funcións e responsabilidades de cada un dos postos integrantes.

As funcións do **director** serían:

- Dirixir, controlar e/ou supervisar a marcha xeral da empresa.
- Coordinar as diferentes áreas da empresa.
- Levar a cabo o plan director elaborado a partir da dirección estratéxica da empresa.

Un dos socios sería o **responsable de proxectos**, coas seguintes funcións:

- Coordinar e supervisar os proxectos de consultoría e os cursos de formación.
- Elaborar co director os orzamentos destinados a cada proxecto.
- Desenvolver a política comercial: visitas comerciais, elaboración de documentos, xestión da páxina web, etc.

O último socio constituíase como **responsable de administración**, e as súas funcións eran:

- Elaborar o orzamento anual e levar o control da tesourería.
- Establecer indicadores e realizar informes para controlar a evolución da empresa.
- Responsabilizarse das compras e xestionar os cobros e pagos.

As funcións do **administrativo** serían as seguintes:

- Realizar tarefas administrativas de xestión de nóminas, contratos, baixas laborais, etc.
- Levar a contabilidade das operacións realizadas pola empresa.
- Xestionar as compras de material e consumibles.

Para rematar, os **consultores** terían as funcións de:

- Desenvolver os proxectos de consultoría, no relativo a custos, resultados para o cliente, etc.
- Elaborar e impartir os cursos de formación.
- Buscar alternativas de mercado e novos produtos demandados.



Cuestionario

1. Considera que as funcións definidas son as adecuadas? Cales engadiría e cales eliminaría?
2. É adecuada a estruturación do persoal?
3. Cre que os recursos humanos cos que conta a empresa son os adecuados?
4. Que opina do organigrama da empresa?
5. Que opina do estilo de dirección?
6. Pensa que os grandes obxectivos da dirección e xestión dos recursos humanos están aliñados coa dirección estratéxica da empresa?
7. Cre que a selección do persoal foi realizada pensando a medio e longo prazo?
8. Son adecuados os salarios establecidos para cada integrante da empresa?
9. Faga un pequeno esquema do plan de formación que, segundo vostede, máis se axuste ás necesidades reais desta empresa.
10. Engada todo aquilo que considere importante e do que non se falou nesta análise dos recursos humanos.



6.4. Dirección de marketing e comercial

No **plan director**, describiron a política comercial e de marketing, baseada nos seguintes puntos:

- Elaboración de catálogos dos diferentes produtos da empresa.
- Desenvolvemento dunha páxina web onde se poidan consultar os principais servizos e produtos da organización.
- Estudo de mercado co obxectivo de analizar e identificar novos servizos e produtos, que se poidan ofertar para incrementar as vendas a partir do terceiro ano de actividade.
- Análise ABC dos clientes actuais.

A política establecida foi a de traballar nunha maior porcentaxe co sector privado (60%) que co sector público (40%). Os produtos e servizos ofrecidos serían os seguintes:

- Sector privado (consultaría):
 - Análise económico-financeira
 - Diagnósticos operativos
 - Avaliación e identificación de procesos
 - Definición e implantación de plans estratéxicos
- Sector público (consultaría):
 - Definición de funcións e responsabilidades por posto.
 - Desenvolvemento de organigramas funcionais.
- Os cursos destinados ao sector público e ao privado serían:
 - Cursos destinados á mellora das habilidades de directivos
 - Cursos de métodos e sistemas de traballo en equipo
 - Cursos para a definición e implantación dun plan estratéxico
- O **plan de vendas** que estableceron como obxectivo para os tres primeiros anos foi o seguinte:



Táboa 1. Plan de vendas para os tres primeiros anos

	Sector	Área	Produto	Vendas	% s/vdas		
Primeiro ano	Privado (240.000 €)	Consultoría	Análise económico-financiera.	100.000 €	25%		
			Diagnósticos operativos.	30.000 €	8%		
		Formación	Avallación e identificación de procesos.	30.000 €	8%		
			Definición e implantación de plans estratéxicos	40.000 €	10%		
Segundo ano	Privado (450.000 €)	Formación	Curso destinado á mellora das habilidades de directivos.	5.000 €	1%		
			Curso de métodos e sistemas de traballo en equipo.	10.000 €	3%		
		Consultoría	Curso para a definición e implantación dun plan estratéxico.	25.000 €	6%		
			Definición de función e responsabilidades por posto.	40.000 €	10%		
		Formación	Desenvolvemento de organigramas funcionais.	20.000 €	5%		
			Curso destinado á mellora das habilidades de directivos.	35.000 €	9%		
		Tercero ano	Público (400.000 €)	Formación	Curso de métodos e sistemas de traballo en equipo	25.000 €	6%
					Curso para a definición e implantación dun plan estratéxico.	40.000 €	10%
				TOTAL		400.000 €	100%
				Segundo ano	Público (300.000 €)	Consultoría	Análise económico-financiera.
Diagnósticos operativos.	40.000 €	5%					
Formación	Avallación e identificación de procesos.	45.000 €	6%				
	Definición e implantación de plans estratéxicos	60.000 €	8%				
Consultoría	Curso destinado á mellora das habilidades de directivos.	15.000 €	2%				
	Curso de métodos e sistemas de traballo en equipo.	20.000 €	3%				
Formación	Curso para a definición e implantación dun plan estratéxico.	45.000 €	6%				
	Definición de función e responsabilidades por posto.	75.000 €	10%				
Tercero ano	Privado (600.000 €)	Consultoría	Desenvolvemento de organigramas funcionais.			50.000 €	7%
			Curso destinado á mellora das habilidades de directivos.			60.000 €	8%
		Formación	Curso de métodos e sistemas de traballo en equipo	40.000 €	5%		
			Curso para a definición e implantación dun plan estratéxico.	75.000 €	10%		
TOTAL		750.000 €	100%				
Primeiro ano	Público (160.000 €)	Consultoría	Análise económico-financiera.	300.000 €	30%		
			Diagnósticos operativos.	60.000 €	6%		
		Formación	Avallación e identificación de procesos.	50.000 €	5%		
			Definición e implantación de plans estratéxicos	70.000 €	7%		
		Consultoría	Curso destinado á mellora das habilidades de directivos.	30.000 €	3%		
			Curso de métodos e sistemas de traballo en equipo.	40.000 €	4%		
		Formación	Curso para a definición e implantación dun plan estratéxico.	50.000 €	5%		
			Definición de función e responsabilidades por posto.	100.000 €	10%		
		TOTAL		600.000 €	6%		
		Segundo ano	Público (400.000 €)	Formación	Curso destinado á mellora das habilidades de directivos.	85.000 €	9%
Curso de métodos e sistemas de traballo en equipo	60.000 €				6%		
Consultoría	Curso para a definición e implantación dun plan estratéxico.			95.000 €	10%		
	TOTAL			1.000.000 €	100%		

Cuestionario

1. Cre que a elaboración de catálogos dos produtos é un bo primeiro paso na política comercial da consultora?
2. Cal cre que debe ser o primeiro paso na política comercial dunha empresa emprendedora?
3. Foi acertada a creación dunha web corporativa para consultar os produtos da empresa?
4. Comparte a idea de realizar un estudo de mercado para incrementar as vendas aos tres anos do inicio da actividade? Por que?
5. Cre que foi correcta a decisión de traballar en maior porcentaxe para o sector privado que para o público?
6. Definiuse a carteira de produtos de maneira adecuada? Como o faría vostede?
7. A análise dos clientes actuais achega datos sobre o mercado potencial. Coñécese á posible clientela tras a análise ABC dos clientes actuais?
8. Cre que é aconsellable coñecer o mercado potencial antes de elaborar a carteira de produtos?
9. Cal é o maior erro da consultora na súa política comercial e de marketing?
10. Que acción lle parecería recomendable neste caso?



6.5. Dirección de operacións

A **dirección de operacións** da empresa céntrase en dous tipos de xestión: a **dirección e xestión de proxectos** e a **xestión por procesos**. Calquera actividade relacionada coa consultoría parte dunha xestión de proxectos, posto que ningún proxecto de consultoría é igual a outro. Polo tanto, a carteira de produtos da empresa é, en realidade, unha descrición dos proxectos que se poden facer en cada empresa.

As previsións que se mostran no **Presuposto Operativo Anual** (POA) calculáronse en volume de facturación por produto. A dirección da empresa ten un pequeno conflito con este método de previsión: por unha banda, cre que as previsións deberían establecerse en función do número de proxectos e do tipo de proxectos; pero, por outro lado, pensa que, ao non dispoñer da planificación dos proxectos, pode suceder que a asignación de recursos non sexa a adecuada. O mesmo ocorre cos **fluxos de caixa** e a **asignación de recursos** para cada proxecto.

○ **inventario de procesos** é o que se describe a continuación.

a) **Proceso de dirección:** o responsable deste proceso sería o director da organización, pero as decisións tomaranse en consenso cos outros dous socios. Ademais, establécese un plan de reunións trimestrais para analizar a evolución da empresa tanto a nivel económico como estratéxico, a implantación do plan director, etc.

b) **Proceso de cálculo de orzamentos:** os pedidos dos clientes chegarán directamente ou a través de visitas comerciais. Antes de presentar o orzamento, o responsable de proxectos realizará unha análise e valoración do proxecto. O informe do diagnóstico previo élle enviado ao director, para que este calcule o orzamento do proxecto. O director, en colaboración co responsable do proxecto, fai o presuposto baseándose nos seguintes criterios:

- Duración e planificación do proxecto que se vai desenvolver
- Asignación dos recursos humanos e materiais necesarios
- Históricos

Unha vez calculado o orzamento, preséntaselle ao cliente para a súa aprobación; se é aceptado, o director envíalle a planificación do proxecto ao responsable de proxectos, para que este coordine a súa realización. O prazo de entrega dun orzamento debería ser de 15 días como máximo desde a recepción do pedido.

c) **Proceso de planificación de proxectos:** unha vez aceptado o orzamento, o director envía toda a información relacionada co proxecto ó responsable de proxectos. Este revisa a planificación e establece un calendario de traballo para coordinar os recursos humanos e os axentes necesarios. Unha vez que ten o calendario definitivo, notifica a cada integrante do proxecto o traballo que ha de realizar.

d) **Proceso de compras:** o responsable de proxectos encargarase de estimar o material necesario para cada proxecto, buscar os provedores e negociar con eles e executar a compra. ○



administrativo encargarse de negociar cos provedores, ademais da execución, para o resto das compras.

e) **Proceso de vendas e comercialización:** estaba previsto que as vendas poderían xurdir por dúas vías...

- Contactos ou alianzas que permitisen vendas directas
- A través de visitas comerciais

As visitas comerciais estarían planificadas:

1. Análise de empresas ou institucións que visitar.
2. Análise de posibles necesidades do cliente ou servizos que se poderían ofrecer.
3. Contacto a través de vía telefónica ou correo electrónico.
4. Realización da visita.

As visitas comerciais realizaríaaas o membro da empresa con menor carga de traballo nese momento.

f) **Proceso de control de xestión:** o responsable de administración sería o encargado de establecer indicadores de control, controlar a tesourería, elaborar e controlar o presuposto operativo anual e realizar informes sobre a marcha da empresa, que lle ha de presentar ao director. Algunhas tarefas pode realizalas o administrativo, sempre supervisado polo responsable de administración.

Cuestionario

1. Que opina da maneira como se pasaron as previsións comerciais a previsións de operacións?
2. Cre que a previsión de operacións debería facerse en función dos produtos ou en función de cada proxecto? Razoe as posibles respostas.
3. Considera que está completo o inventario de procesos? Cales faltarían?
4. Elabore un mapa de procesos e identifique os procesos clave.
5. Pensa que os obxectivos están ben definidos?



6.6. Dirección de control de xestión

Parte I

O encargado de realizar esta tarefa é o responsable de administración, axudado polo administrativo. O primeiro ano de actividade encargáronlle a tarefa de elaborar o **presuposto operativo anual**.

Para elaborar este presuposto, debía coñecer as vendas mínimas para poder cubrir os custos totais da empresa; polo tanto, calculou o “punto de equilibrio” da empresa ou “punto morto”.

Por unha banda, dispoñía da estimación de vendas para o primeiro ano que se definiu no **plan de vendas**:

Táboa 2. Previsión das vendas para o primeiro ano

	Sector	Área	Produto	Vendas	% s/vdas
Primeiro ano	Privado (240.000 €)	Consultoría	Análise económico-financeira.	100.000 €	25%
			Diagnósticos operativos.	30.000 €	8%
			Avaliación e identificación de procesos.	30.000 €	8%
			Definición e implantación de plans estratéxicos	40.000 €	10%
		Formación	Curso destinado á mellora das habilidades de directivos.	5.000 €	1%
			Curso de métodos e sistemas de traballo en equipo.	10.000 €	3%
	Curso para a definición e implantación dun plan estratéxico.		25.000 €	6%	
	Público (160.000 €)	Consultoría	Definición de función e responsabilidades por posto.	40.000 €	10%
			Desenvolvemento de organigramas funcionais.	20.000 €	5%
			Curso destinado á mellora das habilidades de directivos.	35.000 €	9%
			Curso de métodos e sistemas de traballo en equipo	25.000 €	6%
			Curso para a definición e implantación dun plan estratéxico.	40.000 €	10%
TOTAL			400.000 €	100%	

Por outro lado, os gastos fixos que se debían satisfacer o primeiro ano eran:

Táboa 3. Gastos do primeiro ano

CONCEPTO	IMPORTE
Investimentos	28.000 €
Vehículos	18.000 €
Equipos informáticos	3.000 €
Software informático	4.000 €
Mobiliario de oficina	3.000 €
Soldos e salarios	83.500 €
Director	18.000 €
Seguridad Social Autónomo director	2.500 €
Responsable de proxectos	15.000 €
Responsable de administración	15.000 €
Consultor económico-financieiro	12.000 €
Consultor procesos	12.000 €
Administrativo	9.000 €
Outros gastos	30.100 €
Servizo de asesoría e xestión	1.200 €
Material de oficina	1.000 €
Consumo de auga	900 €
Consumo de electricidade	6.000 €
Publicidade	3.000 €
Aluguer oficina	12.000 €
Consumo de teléfono	6.000 €

Tanto o *software* coma os elementos de transporte serían amortizados no prazo de 5 anos; os equipos informáticos, no prazo de tres anos, e o resto do inmovilizado, no prazo de 10 anos. Os gastos (material, viaxes, aloxamentos, comidas, etc.) que calcularon para realizar cada proxecto foron os seguintes:



Táboa 4. Gastos de realización dos proxectos

CONCEPTO	CUSTO
Consultoría sector privado	40.000 €
Análise económico-financeira	20.000 €
Diagnósticos operativos	5.000 €
Avaliación e identificación de procesos	7.500 €
Definición e implantación de plans estratéxicos	7.500 €
Formación sector privado	20.000 €
Curso destinado á mellora das habilidades de directivos	4.000 €
Curso de métodos e sistemas de traballo en equipo	10.000 €
Curso para a definición e implantación dun plan estratéxico	6.000 €
Consultoría sector público	15.000 €
Definición de funcións e responsabilidades por posto	9.000 €
Desenvolvemento de organigramas funcionais	6.000 €
Formación sector público	25.000 €
Curso destinado a melloras das habilidades de directivos	8.000 €
Curso de métodos e sistemas de traballo en equipo	2.000 €
Curso para a definición e implantación dun plan estratéxico	15.000 €

Ó crear a sociedade, os tres socios achegaron, a partes iguais, un total de 120.000 € e solicitaron un préstamo de 150.000 € a 5 anos, cun interese do 6% anual.

En canto aos soldos e salarios (excepto o do director) habería que ter en conta un incremento do 33% en concepto de Seguridade Social a cargo da empresa. O imposto sobre o beneficio sería do 30%.

Cuestionario

1. Calcule o punto de equilibrio para o primeiro ano de actividade.
2. Elabore a conta de resultados de Consulting S.L.



Táboa 5. Plan de investimentos

PLAN DE INVESTIMENTOS	
Inmovilizado intanxible	
Gastos de I + D	
Patentes industriais	
Aplicacións informáticas	
Terreos	
Construcións	
Compra de locais, naves, etc.	
Acondicionamento de locais	
Instalacións eléctricas, fontanería, etc.	
Elementos de transporte	
Mobiliario e enseres	
Mesas, cadeiras e outros mobles	
Librarías e armarios	
Elementos decorativos	
Maquinaria e equipos:	
Equipos informáticos	
Outros inmovilizados	
Total	

Táboa 6. Cadro de amortización

CADRO DE AMORTIZACIÓN	
Concepto	Ano 1
Elementos de transporte	
Aplicacións informáticas	
Equipos informáticos	
Resto de inmovilizado	
Total	



Táboa 7. Plan de financiamento

PLAN DE FINANCIAMENTO	
Concepto	Ano 1
ACHEGA DE CAPITAL	
PRÉSTAMOS A LONGO PRAZO Importe	
Custo financiamento a longo prazo (%)	
Anos amortización préstamo	
Anos carencia préstamo	

Táboa 8. Custos fixos

CUSTOS FIXOS	
Concepto	Ano 1
SERV. EXTERIORES	
Aluguer	
Reparacións	
Serv. profesionais ind.	
Publ., prom. e RR. PP.	
Dietas e gastos de viaxes	
Seguros	
Serv. bancarios e similar	
Material de oficina	
Auga	
Luz	
Teléfono	
Subs. e cotas prof.	
Correo e mensaxeiros	
Outras subministracións	
PERSOAL	
GASTOS FINANCEIROS	
AMORTIZACIÓNS	
OUTROS GASTOS XESTIÓN	
TOTAL	

Táboa 9. Gastos de persoal

DESGLOSE DE GASTOS DE PERSOAL	
Concepto	Ano 1
Categoría 1	
N.º de personas	
Soldo base	
S. Social (autónomo)	
Total custo categoría 1	
Categoría 2	
N.º persoas	
Soldo base	
S. Social (33% s/sal. base)	
Total custo categoría 2	
Categoría 3	
N.º persoas	
Soldo base	
S. Social (33% s/sal. base)	
Total custo categoría 3	
Categoría 4	
N.º persoas	
Soldo base	
S. Social (33% s/sal. base)	
Total custo categoría 4	



Táboa 10. Cálculo do punto morto

Concepto	Vendas	Custo	Custo/Vendas	1-Custo/Vendas	% de vendas	Colum.5xColum.6
Consultaría sector privado						
Análise económico-financeira						
Diagnósticos operativos						
Aviación e identificación de procesos						
Definición e implantación de plans estratéxicos						
Formación sector privado						
Curso destinado á mellora das habilidades de directivos						
Curso de métodos e sistemas de taballo en equipo						
Curso para definición e implantación dun plan estratéxico						
Consultoría sector público						
Definición de funcións e responsabilidades por posto						
Desenvolvemento de organigramas funcionais						
Formación sector público						
Curso destinado á mellora das habilidades de directivos						
Curso de métodos e sistemas de taballo en equipo						
Curso para definición e implantación dun plan estratéxico						
TOTAIS						

Táboa 11. Conta de resultados

CONTA DE RESULTADOS	
Ano	1
+ Ingresos	
+ Subvención explotación	
= INGRESOS DE EXPLOTACIÓN	
- Compras	
+/- Variación existencias	
- Gastos persoal	
- Gastos explotación	
- Amortización	
- Dotac. insolvencias	
= RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	
- <i>Resultado financeiro</i>	
- Outros gastos	
= RESULTADO ANTES IMPOSTOS	
- Impostos	
RESULTADO DO EXERCICIO	
CASH - FLOW	

Táboa 12. Punto de equilibrio ou punto morto

PUNTO DE EQUILIBRIO	
Concepto	Ano 1
Vendas	
Custos variables	
Marxe de contribución (€)	
Marxe de contribución (%)	
Custos fixos	
Punto de equilibrio (€)	



Parte II

Ao rematar o primeiro ano, analizan o resultado obtido e danse conta de que a empresa obtivo as vendas esperadas. O problema é que a situación financeira da empresa comeza a ser delicada. Establécese unha serie de reunións para analizar a situación e estudar as medidas oportunas.

A política de provedores consistía en pagar as compras a 30 días, mentres que o período medio de cobro aos clientes era de 180 días. Isto provocou que se tomasen as seguintes medidas:

- Contratar tres pólizas de crédito por valor de 25.000 € cada unha. Cada póliza leva un custo trimestral por importe disposto do euríbor 2,25 e por dispoñible o 2% dos 25.000 €. Unha das pólizas utilízase habitualmente, as outras dúas manteranse por se fosen necesarias nalgún momento.
- Contratar unha liña de desconto de pagarés; o seu custo sería do 2% do importe do pagaré descontado. O 2% das vendas da empresa cobrábase a través de pagarés.

Con toda a información elaborouse o **balance de situación** para comprender mellor a situación.

Cuestionario

1. Calcule as ratios económico-financeiras para o período.
2. Cales crees que foron as causas para chegar a esa situación e que medidas correctivas se deberían adoptar?



Táboa 13. Balance de situación

BALANCE DE SITUACIÓN PROVISIONAL	
ACTIVO	1º ANO
INMOBILIZADO	22.300
INM. INTANXIBLES	3.200
I+D, prop. ind., aplicacións informáticas	4.000
Dereitos por <i>leasing</i>	
- Amortización acumulada	(800)
INM. MATERIAL	19.100
Terreos e obra civil	
Elementos de transporte	18.000
Equipos informáticos e mobiliario	6.000
Outro inmovilizado	
- Amortiz. acumulada	(4.900)
INM. FINANCEIRO	
CORRENTE	320.000
EXISTENCIAS	60.000
CLIENTES	3.000
Prov. insolvencias	
- H. P. debedora	135.000
DISPONÍBLE	(175.000)
Total Activo	342.300
PASIVO	1º ANO
F. PROPIOS	226.142
Capital	120.000
Reservas	
Resultado	106.142
ESIXIBLE A L. P. (LONGO PRAZO)	123.479
ESIXIBLE A C. P. (CURTO PRAZO)	37.000
Financiamento C.P.	
Acredores	
H. P. acreedora	12.000
Provedores	25.000
Total pasivo	386.621

Táboa 14. Ratios económico-financeiras

RATIOS		
ANO		1
DE XESTIÓN ECONÓMICA		
Capital corrente	(Existencias + contas para cobrar + tesourería) – esixible a curto prazo	
Rendibilidade económica	Resultado antes impostos + gastos financeiros	
	Activo total	
Marxe sobre as vendas	Resultado antes impostos + gastos financeiros	
	Ingresos por vendas	
Rotación do activo	Ingresos por vendas	
	Activo total	
DE ESTRUTURA FINANCEIRA		
Rendibilidade financeira	Resultado do exercicio	
	Fondos propios	
Endebemento	(Esixible a L. P. + esixible a C. P.)	
	Fondos propios	
Custo medio da débeda	Gastos financeiros	
	Esixible a L. P. + préstamos a C. P.	
Liquidez	Contas para cobrar + tesourería	
	Esixible a curto prazo	
Solvencia	Activo corrente	
	Esixible a curto prazo	

Cuestionario

1. Que medidas estableceu a empresa para obter ese volume de vendas o primeiro ano?
2. Por que a empresa solicita ese crédito o primeiro ano?
3. Analizouse a rendibilidade de todos os produtos?
4. Avaliou a empresa os recursos necesarios para obter as vendas fixadas?
5. É adecuada a política seguida en canto ao período medio de pago a provedores e de cobro a clientes?



6. Por que se solicitan tres pólizas de crédito e unha liña de desconto?
7. Analizou a empresa os custos de cada un dos produtos bancarios contratados?
8. Estudáronse e analizáronse as ratios económicas e financeiras no seu conxunto?
9. O gasto financeiro da empresa, é o adecuado?
10. Engada todo aquilo que considere importante e do que non se falou nesta análise do control de xestión.





Cuestionario final



**Manual práctico de xestión
para a dirección estratéxica empresarial**





7

Cuestionario final

Datos da empresa:

Xerente/dirección:

Data:

Valores	Descrición
0	Nunca. Nin se pensou niso
2	Pensei niso, pero aínda non apliquei nada
4	Pensei niso e xa comecei a aplicalo
6	Planifiqueino e está a medio implantar
8	Teño plans completos e bastante implantados
10	Todo planificado, implantado e forma parte da cultura da empresa

N.º	CUESTIÓNS	VALORACIÓN DO SOPORTE					
		1	2	4	6	8	10
1	A empresa ten unha estratexia definida e desenvolveu un plan director.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Realizouse unha análise DAFO pola que se determinaron debilidades, ameazas, fortalezas e oportunidades da empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Definiuse a visión, a misión e os valores da empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Coñécense as vantaxes competitivas e saben aproveitarse para mellorar resultados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Tense clara a relación entre a gama de produtos e a carteira de clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	A empresa mide a adecuación de que os seus produtos son os necesarios/abondo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	A que nivel chegou a empresa na implantación da súa estratexia e no cumprimento dos seus obxectivos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



N.º	CUESTIÓN	VALORACIÓN DO SOPORTE					
		1	2	4	6	8	10
21	Disponse dunha avaliación de provedores que garante a mellor compra.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22	Planifícase a actividade tendo en conta recursos necesarios, materiais, prazos de entrega, custos, etc.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23	Disponse dun sistema de xestión da calidade que garante as fases de aseguramento, control e xestión da calidade.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24	Os indicadores que se utilizan para medir os resultados dos procesos permite identificar as desviacións, causas e poñer en marcha accións de mellora.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25	Coñécese o nivel de satisfacción dos clientes e a evolución do mesmo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26	Téñense indicadores que permiten coñecer a evolución da produtividade dos recursos: humanos, tecnolóxicos e económicos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27	Pódese, de xeito rápido, coñecer a evolución das dimensións claves da empresa: custos da actividade, índice de non conformidade, evolución do despilfarro, índice de prazos, índice de accidentabilidade, custos ambientais.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28	A empresa ten identificadas as necesidades dos clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29	A empresa ten identificados os consumidores ós que se dirixe e actúa en consecuencia.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30	A empresa establece a súa política de prezos en función da oferta e a demanda.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31	A empresa ten definido un plan comercial: obxectivos, carteira de clientes, busca de novos mercados, inversión necesaria, etc.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32	A estratexia comercial está aliñada coa estratexia da empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33	Rexístranse e analízanse as incidencias xurdidas cos clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



N.º	CUESTIÓNS	VALORACIÓN DO SOPORTE					
		1	2	4	6	8	10
34	A empresa mide a rendibilidade das accións comerciais que realiza.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35	A empresa mide a adecuación da gama de produtos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36	A empresa realiza medicións da fidelidade dos clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37	A estratexia de recursos humanos está aliñada coa estratexia da empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38	A empresa analiza as necesidades de persoal e o dimensionamento adecuado da "plantilla".	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39	Existe unha descrición dos postos de traballo, así como dos coñecementos e habilidades necesarios para o seu correcto desempeño.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40	Evalúanse os coñecementos e habilidades do persoal, asegurando a súa adecuación ás necesidades dos postos de traballo que ocupan.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41	Desenvólvense plans de formación individuais e/ou colectivos para asegurar a adecuada competencia do persoal ás necesidades actuais e futuras.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42	Teñen mellorado as competencias das persoas dende o punto de vista profesional e do desempeño.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
43	O persoal da empresa coñece os obxectivos do seu posto de traballo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
44	A facturación media por empregado aumenta anualmente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
45	A empresa cumpre ó 100% coa lexislación laboral vixente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>




8

Bibliografía



**Manual práctico de xestión
para a dirección estratéxica empresarial**





Libro xenérico de consulta

- José Pérez Moya, *Estrategia, gestión y habilidades Directivas*. Díaz de Santos

Libros correspondentes ó capítulo de dirección estratéxica

- Santiago Garrido Buj, *Dirección estratéxica*. McGraw-Hill
- Carlos López Navaza e Ángel Martín Soteras, *Estrategias empresariales*. Escuela de Negocios Caixanova/Tórculo Ediciones S.L.
- Jack Welch, *Winning*. Ediciones B.
- Juan Pérez-Carballo Veiga, *Planificación y control de la estrategia*. Escuela de Negocios Caixanova/Tórculo Ediciones S.L.

Libros correspondentes ó capítulo de dirección de marketing e comercial

- Michel E. Porter, *Estrategia competitiva*. Free Press.
- Philip Kotler, *The New Marketing*. Foro Mundial del Marketing y Ventas.
- Tom Peters, *Reimagina. La excelencia empresarial en una era perturbadora*. Pearson Educación.
- Tom Peters, *Cómo vender. Los consejos de Tom Peters*. Expansión.
- Alfred P. Sloan Jr., *My years with General Motors*. Doubleday.
- Shoji Shiba, Alan Graham e David Walden, *TQM: Desarrollos avanzados*. Center for Quality Management.
- Justo Villafañe, *Quiero trabajar aquí. Las 6 claves de la reputación interna*. Taurus.

Libros correspondentes ó capítulo de dirección de operacións

- Rafael Andreu, J. Ricart e Josep Valor, *La organización en la era de la información: aprendizaje, innovación y cambio*. IESE.
- W. A. Band e Claudio Soriano, *Creación de valor. La clave de la gestión competitiva*. Díaz de Santos.



- Michael Hammer e James Champy, *Reingeniería de la empresa*. Parramón.
- H. James Harrington, *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. McGraw Hill.
- Doede Keuning e Wilfrid Opheij, *Desburocratizar la empresa*. Folio.
- Daniel Morris e Joel Brandon, *Reingeniería. Cómo aplicarla con éxito en los negocios*. McGraw Hill.
- Richard L. Lynch, R. e Kelvin F. Cross, *La mejora continua. Patrones de media*. E. Deusto.
- William E. Trischler, *Mejora del valor añadido en los procesos*. Gestión 2000.
- Junichi Ishikawa, *Productividad a través del análisis de los procesos*. TGP Hoshin.
- Thomas H. Davenport, *Innovación de procesos*. Díaz de Santos.
- José A. Pérez-Fernández de Velasco, *Gestión por procesos. Reingeniería y mejora de los procesos de empresa*. ESIC.
- Robert S. Kaplan e David P. Norton, *El cuadro de mando integral*. Gestión 2000.
- Shoji Shiba, Alan Graham e David Walden, *TQM: Desarrollos avanzados*. TGP Hoshin.
- Brian H. Maskell, *Sistemas de datos*. TGP Hoshin.
- Timothy J. Galpin, *La cara humana del cambio*. Díaz de Santos.
- James P. Womack, Daniel T. Jones e Daniel Roos, *La máquina que cambió el mundo*. Díaz de Santos.

Libros correspondientes ó capítulo de dirección de control e gestión

- J. Álvarez López e otros, *Introducción a la contabilidad de gestión. Cálculo de costes*. McGraw-Hill.
- Janice M. Roehl-Anderson e Steven M. Bragg, *Manual del Controller. Funciones, procedimientos y responsabilidades*. Ediciones Deusto.
- Jesús Lizcano Álvarez e Emma Castelló Taliani, *El sistema de gestión y de costes basado en las actividades*. Instituto de Estudios Económicos.

Libros correspondientes ó capítulo de dirección e gestión dos recursos humanos

- Alberto Fernández Caveda, *La gestión integrada de Recursos Humanos*. Deusto.
- Brian E. Becker, Mark A. Huselid e Dave Ulrich, *El cuadro de mando de Recursos Humanos*. Gestión 200.
- John Christensen, Stephen C. Lundin e Harry Paul, *Fish! Empresa Activa*.



- Stephen C. Lundin, John Christensen, Harry Paul e Philip Strand, *Historias de Fish!* Empresa Activa.
- DOPP Consultores, *Cómo seleccionar personal*. IMPI (Instituto de la Pequeña y Mediana empresa Industrial).
- Roger Buckley e Jim Caple, *La formación: Teoría y práctica*. Díaz de Santos.
- M. Porter, *Estrategia competitiva*. México CECSA, 1984.



