



BIOFIN

Finanzas para la Biodiversidad



PN
UD

MANUAL BÁSICO PARA EL
**MANEJO DE
UN NEGOCIO**

DOCUMENTO DE TRABAJO



MANUAL BÁSICO PARA EL

MANEJO DE UN NEGOCIO

DOCUMENTO DE TRABAJO

CRÉDITOS

Autora

Leyla Solano Pacheco, consultora en Turismo Sostenible

Edición

Natalia Meza Ramírez, Especialista
en Bionegocios BIOFIN - PNUD

Revisión

Ana Lucía Orozco Rubio, Coordinadora BIOFIN - PNUD

Diseño y Diagramación

Sección: Consejos para tomar fotografías con el celular

Diana Garro Solórzano, Diseñadora Gráfica BIOFIN-PNUD

Citar como: Solano Pacheco, L. Manual básico para el manejo de un negocio. Proyecto Finanzas para la Biodiversidad BIOFIN, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

El PNUD forja alianzas con todos los niveles de la sociedad para ayudar a construir naciones que puedan resistir las crisis; promueve y sostiene un tipo de crecimiento que mejora la calidad de vida de todas y todos. Presentes sobre el terreno en unos 170 países y territorios, ofrecemos una perspectiva global y un conocimiento local al servicio de las personas y las naciones. Derechos de propiedad intelectual © 2021 Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo - Costa Rica (PNUD-Costa Rica) | Está autorizada la reproducción total o parcial de esta publicación con propósitos educativos y sin fines de lucro, con la condición de que se indique la fuente. PNUD-Costa Rica agradecerá que se les remita un ejemplar de cualquier texto elaborado con base en la presente publicación. El contenido de este volumen no refleja, necesariamente, las opiniones o políticas de PNUD-Costa Rica, o de sus organizaciones contribuyentes.

Producido en Costa Rica. Dirección: Oficentro La Virgen 2, de la Embajada Americana 300m sur y 200m sureste, Pavas, San José, Costa Rica. Teléfono: (506) 2296-1544 | Web: <http://www.pnud.or.cr> | E-mail: comunicaciones.cr@undp.org

BIOFIN-PNUD

La Iniciativa Finanzas para la Biodiversidad (BIOFIN) es la alianza mundial para abordar el desafío del financiamiento de la biodiversidad de una manera integral, bajo una metodología que se desarrolla en 30 países del mundo. BIOFIN ha ayudado a los gobiernos a elaborar una sólida justificación en favor de un aumento de la inversión en la conservación, el uso sostenible y la distribución equitativa de los beneficios de los ecosistemas y la biodiversidad, con un enfoque dirigido a determinar y cubrir las necesidades de financiación de la Estrategia Nacional de Biodiversidad y sus metas globales



ÍNDICE

ÍNDICE.....	2
PRESENTACIÓN.....	2
PLANES ESTRATÉGICOS DE UN NEGOCIO	2
DETERMINACIÓN DE SERVICIOS O PRODUCTOS	2
CONTABILIDAD DE COSTOS.....	2
RESULTADOS Y EVALUACIÓN FINANCIERA.....	2
ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL	2
CONTROL ESTRATÉGICO	2
GLOSARIO	2
REFERENCIAS.....	2

PRESENTACIÓN

Desarrollar un negocio innovador y que esté acorde a la diversidad de los mercados es un gran reto para las personas. Por ende, el manejo de un negocio reúne una serie de procesos por el cual los y las emprendedoras deben indagar y sumergirse de tal manera que garantice el logro de objetivos y metas de su actividad productiva. Es necesario garantizar la productividad y la competitividad de esta a través de acciones innovadoras y constantes, sin dejar de lado el compromiso que debe asumir el sector privado con los grandes retos que enfrenta la humanidad, tales como la pérdida de biodiversidad y el cambio climático.

Las soluciones financieras de Bionegocios y Turismo Sostenible de BIOFIN Costa Rica justamente consideran el rol fundamental del sector privado en generar modelos de negocios sostenibles que logren un impacto positivo en la vida de las personas y el planeta, contribuyendo además a la generación de empleos verdes y la reducción de la brecha de inversión en biodiversidad. Para lograrlo, se requiere no sólo del compromiso hacia la generación de impacto, sino además de herramientas que permitan dar visión de empresariedad a iniciativas y emprendimientos de base comunitaria, ubicados en zonas rurales o liderados por poblaciones históricamente excluidas, como los pueblos indígenas.

Este documento refleja esa tan necesaria visión de empresariedad, guiando a los y las lectores en un proceso de planeación que reúne toda la información necesaria para gestionar un negocio de manera eficiente y eficaz con base en parámetros generales y específicos, además, describe las acciones para alcanzar el desarrollo y productividad de un negocio nuevo o ya existente.

Es así como esta guía sirve a aquellas personas físicas, jurídicas y organizaciones que desean crear o reorganizar un negocio con el propósito de mejorar su competitividad en el mercado actual. Es un instrumento que detalla sistemáticamente la información más relevante que contempla el manejo y administración de un negocio a través de un proceso de mejora continua.

Para un negocio es indispensable la creación de un plan que determine su productividad, sostenibilidad y viabilidad de las empresas a largo plazo. Por ello, se espera que con esta guía se facilite el proceso de gestión empresarial y se logren maximizar los beneficios económico-empresariales de los negocios en las diferentes comunidades del territorio. El objetivo de este manual es ser una guía de trabajo de desarrollo empresarial de un negocio, donde se fomente el análisis de rutas de estrategias y procedimientos que permitan alcanzar y asegurar su éxito.

Además, este manual de manejo de negocios contempla aspectos funcionales de planificación de recursos, así como la estructuración de elementos claves que debe conformar una empresa, asimismo identifica las oportunidades de mejora de esta. Entre estos elementos se encuentra la conformación de planes estratégicos, determinación de servicios y productos, contabilidad de costos, administración de personal, resultado y evaluación financiera y control estratégicos, recapitulaciones claves que colaboran con el desarrollo competitivo de las organizaciones.

Finalmente, este documento es una guía accesible para su utilización ya que detalla contenidos explicativos de manera ordenada y sencilla de cada elemento, además, resume, concentra y determina los principales conceptos y componentes que implica toda empresa, por lo que uso se hace más funcional.

PLANES ESTRATÉGICOS DE UN NEGOCIO

El manejo de un negocio trae consigo una serie de factores que intervienen en su desarrollo, considerando que se trata de una ocupación o actividad que realizan las personas para obtener un beneficio económico y que cualquiera puede realizar. Para su implementación es fundamental poner en práctica las estructuras que se contemplan a continuación.

¿QUÉ SON LOS PLANES ESTRATÉGICOS DE UN NEGOCIO?

Son acciones o bases estratégicas que los y las líderes realizan en un esfuerzo organizado para definir y establecer proyecciones económico-financieras, sociales y organizacionales en una empresa, para la consecución de objetivos y metas que le permitan su funcionamiento, así como enfrentar retos y situaciones de manera eficiente y eficaz para su éxito empresarial (Armijo, 2009). Además, son una herramienta que evalúa la factibilidad y preparación de nuevas alternativas para la marcha del negocio.

Este proceso detalla sistemáticamente información del ser y hacer de los negocios. Captando y analizando información para la generación de ideas que evalúen oportunidades y riesgos en la toma de decisiones para nuevos emprendimientos o para la mejora de la empresa.

No planificar es planificar el fracaso.
Alan Lakein

¿POR QUÉ ES IMPORTANTE UN PLAN ESTRATÉGICO?

- Determina la dirección de la organización.
- Define la situación actual de la empresa.
- Reduce riesgos en la toma de decisiones, así como en las situaciones internas y externas.
- Define estrategias y acciones a corto y largo plazo para los cumplimientos de objetivos y metas.

CONTENIDOS DE UN PLAN ESTRATÉGICO

Para desarrollar un plan estratégico es necesario señalar escenarios y elementos sistemáticos que sean de análisis y de diagnóstico. Para ello es fundamental realizar un instrumento que permita establecer:

- ¿Quién lo realiza? (organización)
- Situación actual de la organización
- ¿A dónde desea llegar? (visiones, metas y objetivos)
- ¿Cómo hacerlo? (estrategias)
- Líneas de acción (actuación)
- Medios o recursos (humanos, económicos y materiales)
- Ejecución (tiempo, presupuesto)
- Evaluación (valoración del objetivo)

GUÍA DE CÓMO DISEÑAR UN PLAN ESTRATÉGICO

Según Bóveda, J., Oviedo, A. y Yakusil, A. (2015), la elaboración de un Plan Estratégico contempla los siguientes pasos:

PASO 1. DESCRIPCIÓN O REDEFINICIÓN DE LA MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

Es de vital importancia definir la misión, visión y valores de la empresa, ya que marcan la forma de cumplir las metas propuestas. Además de representar los auténticos cimientos sobre los que se estructura la empresa.

Misión: es una breve descripción de las razones y propósitos del porqué existe la empresa. Establece el quehacer, el mercado meta, así como las funciones que la diferencian ante otras empresas, siendo esta su identidad corporativa.

Es un ejercicio de identificación y definición de la organización, por medio de una revisión y actualización de roles que le permiten comprender mayormente su razón de ser.

¿Cómo se redacta la misión?

Para definir la misión lo primero que se debe hacer es reunir un grupo de personas claves que trabajen y analicen de manera colectiva e integral el ser y hacer de la empresa. La descripción de la misión debe responder a las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es nuestro negocio?
- ¿Qué hacemos?
- ¿Cuál es la meta o fin de la empresa?
- ¿A qué mercado nos dirigimos?
- ¿Por qué lo hacemos?
- ¿Cuál es la principal diferencia que nos destaca de las demás empresas?
- ¿Qué imagen quiero comunicar?

CARACTERÍSTICAS DE UNA BUENA MISIÓN:

Breve. Clara. Representativa. Dinámica.

Ejemplos:

1. Ofrecer un servicio personalizado de calidad y confiabilidad, a través de la buena atención de nuestro personal debidamente capacitado, diseñando viajes únicos, a precios accesibles, logrando superar las expectativas de nuestros clientes. **Magic Travel By Ana.**

2. Contribuir a la conservación y manejo sostenible de los recursos naturales y del medio ambiente desde la justicia y solidaridad, participando en la ejecución y administración de proyectos estratégicos de desarrollo ambiental en el ámbito local, nacional e internacional. **ONG Fondo Verde.**

Fuente: elaboración propia

Visión: es una descripción específica del futuro de la organización, con un cierto nivel de confianza y compromiso, donde se describe hacia dónde se dirige la empresa y qué tipo de organización le gustaría ser en los próximos años. Proporciona una guía que motiva e inspira el progreso de la organización por medio de la visualización y aspiración de la misma. Corresponde al futuro deseado de la organización a través del tiempo y espacio. Por medio de metas a las que se quiere llegar de manera definida.

¿Cómo se redacta la visión?

Se debe formular una imagen ideal de la empresa de manera conjunta con los miembros de la organización. Para ello se deben responder las siguientes preguntas:

- ¿Cómo vemos nuestro negocio a largo plazo?
- ¿Cómo nos gustaría que fuera la empresa?
- ¿Qué planes queremos para la empresa? y ¿cómo los realizaríamos?
- ¿Cuál sería la realidad que nos gustaría ver con respecto a la empresa?

CARACTERÍSTICAS DE UNA BUENA VISIÓN:

Representativa. Breve. Clara. Realizable. Flexible

Ejemplos:

1. Consolidarnos en la región como la empresa turística líder en servicio de calidad, creativo, innovador, competitivo y socialmente responsable. **Travel Excellence.**

2. Ser reconocida como una organización líder y consolidada en materia ambiental, comprometida con el mejoramiento de la calidad de vida de la población y el manejo sostenible de los recursos naturales, en un mundo donde los pueblos vivan en igualdad y dignidad y en armonía con la naturaleza. **ONG Fondo Verde.**

Valores: son características que definen el comportamiento y acciones de los miembros de la empresa. Refleja a los trabajadores y líderes del negocio. Además, sirve de inspiración, motivación y cultura organizacional.

¿Cómo elegirlos?

- Deben ser cualidades que realmente posee la empresa.
- Deben ser aceptados por todos los miembros.
- Coherentes y alineados a la perspectiva de la empresa.
- Deber ser asumidos y declarados como propios.

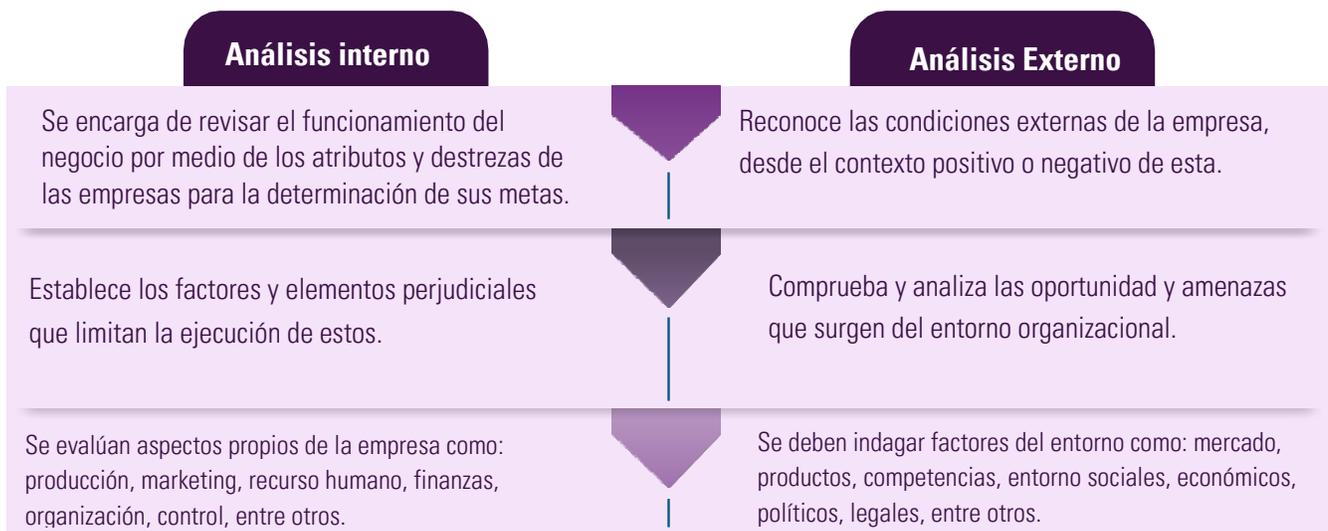
VALORES
Calidad
Innovación
Servicio al cliente
Trabajo en equipo
Honestidad
Responsabilidad social.

PASO 2. ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO DE LA EMPRESA

El análisis interno y externo es una herramienta de planificación estratégica diseñada para detectar y aprovechar las oportunidades (+) y fortalezas (+) que encierra la organización en un determinado tiempo (Riquelme Leiva, 2016). Asimismo, permite comprender y revisar las amenazas (-) y debilidades (-) presentes, siendo una base de visión realista del negocio.

así mismo, permite

Este análisis normalmente es conocido como análisis FODA o DAFO, palabras representas por las iniciales de los términos **F**ortalezas, **D**ebilidades, **O**portunidades y **A**menazas, todos aspectos internos y externos de las organizaciones.



Fuente: elaboración propia

Procedimiento para desarrollar el análisis FODA

Para desarrollar el análisis es recomendable que participen todos los departamentos de la organización en la elaboración de una lista donde se expongan todas las fortalezas y debilidades actuales, así como las oportunidades y amenazas del futuro. Debe contener información específica y real.

Ejemplo:



Fuente: elaboración propia

El análisis FODA es un proceso de revisión de la situación actual de la empresa, brinda respuestas acerca de las grandes interrogantes de la administración, emprender en nuevas acciones que contribuyen con el desempeño organizacional del negocio, por ello, es fundamental realizarlo periódicamente para determinar su avance y sus limitantes.

Tras realizar el análisis FODA, se deben establecer los objetivos a corto, mediano y largo plazo que permitan mejorar o eliminar los elementos que afectan directa e indirectamente a la organización.

PASO 3. DESCRIPCIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL NEGOCIO

Objetivos estratégicos

Son los fines o metas que las empresas esperan alcanzar a largo plazo, desde el crecimiento de la empresa como tal, hasta su rentabilidad. Esto con el propósito de cumplir y concretar la misión y la visión de la organización. Además, permite constatar cambios y transformaciones de calidad y eficiencia de estas (Centro Europeo de Postgrado, 2020), por lo que determinar los objetivos es esencial para el desarrollo de las estrategias organizacionales.

Expresan las variables y cursos de acción para el cumplimiento del ser y hacer de la empresa. Pueden ser definidos a corto, mediano o largo plazo, y se desarrollan por medio del análisis FODA.

¿Cómo establecer los objetivos estratégicos?

Los objetivos deben estar supuestos entre la visión y la misión de la organización, por lo que deben ser definidos de manera clara, comprensible, precisa y congruente, reflejando las metas más importantes de la empresa.

Sugerencias para su realización:

- Realizar técnica de lluvia de ideas.
- Analizar las áreas o actividades de la organización (mercadeo, producción, recursos humanos, entre otros).
- Definir los objetivos con base en acciones (verbos infinitivos).
- Indicar variables asociadas a metas y logros de la empresa.
- Reevaluar el análisis FODA.
- Depurar ideas específicas y generalizarlas.
- Determinar las transformaciones que se esperan.
- Indagar sobre problemas o situaciones que afectan el desarrollo de su misión, visión y valores.



Ejemplos:

 **Verbo + Sustantivo + adjetivos**

Desarrollar una nueva gama de productos y servicios sostenibles.

Desarrollar e implementar un programa de evaluación de desempeño laboral.

Obtener una rentabilidad de operación de al menos 8% sobre las ventas.

Mejorar la gestión y aprovechamiento sostenible de los recursos naturales para generar condiciones de desarrollo social y económico.

Fuente: elaboración propia con datos de Guerra, L. y Navas, J., 2015

“La disciplina es el puente entre las metas y los logros.” Jim Rohn

PASO 4. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS

Estrategias: son líneas de acción que ayudan a cumplir con las metas y objetivos estratégicos de la organización (Ruiz, 2019). Se basan en la combinación de actividades, planes, indicadores y recursos. Además, permiten alcanzar una ventaja competitiva en el mercado organizacional.

Procedimiento para definir estrategias

Realizar una evaluación de los resultados del análisis FODA y combinarlas con la matriz CAME (Corregir, Afrontar, Mantener y Explorar). Esto permitirá corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explorar las oportunidades de la organización y así también, definir estrategias acordes a las perspectivas de la misión y visión de la empresa.

¿Cómo utilizar la matriz CAME?

Definir estrategias:

- Defensivas: para los elementos amenazas y fortalezas.
- Ofensivas: para los elementos fortalezas y oportunidades.
- Supervivencia: para las debilidades y amenazas.
- Re-orientativas: para la debilidades y oportunidades.

MATRIZ CAME	Oportunidades	Amenazas
	1. ---	1. ---
	2. ---	2. ---
Fortalezas	Fortaleza para aprovechar oportunidad = Estrategia	Fortaleza para evitar amenaza = Estrategia
1. ---		
2. ---		
Debilidades	Aprovechando oportunidad para superar debilidad = Estrategia	Estrategia = para superar debilidad y amenaza.
1. ---		
2. ---		

PASO 6. PLAN DE ACCIÓN

El plan de acción es un instrumento utilizado para programar y determinar las acciones necesarias en el cumplimiento de objetivos y metas establecidas por el negocio, durante un período establecido. Determina de manera específica la estructura de las acciones por medio de elementos que ayudarán a definir de manera ordenada, eficiente y eficaz la visión de la empresa.

Se trata de definir las actividades necesarias para asegurar el éxito de la empresa. Para ello, se deben involucrar todos los líderes de los equipos de trabajo de la organización.

¿Cómo desarrollarlo?

No existe un plan de acción estándar para todas las empresas, por lo cual, cada negocio debe adaptar su plan de acuerdo con su estilo y cultura organizacional (Armijo, 2009). Sin embargo, algunos de los elementos que debe contener un plan de acción son los siguientes:

1. **Objetivos estratégicos:** ideas planteadas por la organización para lograr determinadas metas.
2. **Estrategias:** acciones y métodos para cumplir con los objetivos estratégicos.
3. **Indicadores:** permiten determinar la evolución de las estrategias, determinar la eficiencia, eficacia, el cumplimiento y la evaluación de estas.
4. **Responsables:** las personas encargadas de fiscalizar y determinar el cumplimiento de los objetivos y estrategias.
5. **Plazo:** el tiempo para realizar las actividades propuestas (corto, mediano o largo plazo).
6. **Insumos:** son los recursos humanos, financieros, materiales necesarios para cumplir con las propuestas.
7. **Metas:** resultados concretos que se plantea alcanzar, es un número relacionado al indicador.

Ejemplo de matriz de Plan de Acción General

Objetivo Estratégico	Estrategias	Indicadores	Responsables	Plazo	Insumos	Meta
Aumentar la rentabilidad de la empresa	-Disminuir costos fijos del servicio	% reducción de consumo agua y electricidad en oficinas	Departamento de administración	6 meses	Agua, electricidad	10% menos de materia prima empleada
	-Aumentar número de clientes de la Región Chorotega	% incremento de ventas	Departamento de ventas	1 año	Publicidad, formularios	5 % más de ventas en los próximos 6 meses

Fuente: elaboración propia

Los planes estratégicos son claves para afrontar los retos que comúnmente se plantean en las organizaciones, además de ser las bases y el camino hacia el éxito empresarial. Por eso, un plan ayuda a los negocios a desarrollar métodos de actuación que les permite comprender y decidir ante las situaciones internas y externas que afectan su desempeño laboral. Asimismo, reorienta la búsqueda de nuevas actividades en el mercado, con el fin de lograr su visión.



DETERMINACIÓN DE SERVICIOS O PRODUCTOS

Los servicios y productos son la base central de cualquier negocio, es la oferta que realiza el negocio a un mercado meta para satisfacer y responder a las necesidades y deseos de una sociedad (Organización Internacional del Trabajo, 2016). Por ende, para una buena gestión de negocio es importantes determinar los servicios y productos que este va a ofrecer.

Los productos son bienes o servicios tangibles e intangibles, elaborados natural o artificialmente, a partir de la transformación de materias primas. Los servicios son productos intangibles que intentan satisfacer las necesidades de los clientes a través de acciones, por lo cual el consumidor final no puede ser poseedor de un bien.

Al descubrir la oportunidad de un negocio, se deben resolver las siguientes interrogantes, las cuales delimitarán que tipo de productos o servicios son necesarios para desarrollar como fuentes de proyectos o negocios:

- ✓ ¿Qué necesidades tienen las personas?
- ✓ ¿Qué productos o servicios puedo ofrecer?
- ✓ ¿A quién venderé esos productos o servicios?
- ✓ ¿Cómo venderé esos productos o servicios?
- ✓ ¿Por qué elegirían nuestro producto?

Una vez definido el tipo de servicio o producto a desarrollar, se debe realizar un estudio de mercado que analice los clientes y competidores potenciales del producto o servicio, además de contar con un plan de comercialización.

ESTUDIO DE MERCADO DEL PRODUCTO O SERVICIO

Es un estudio para comprender el estado actual de los servicios en el mercado. Para elaborar el estudio de mercado es necesario que:

- ✓ Seleccione y realice entrevistas a los posibles clientes.
- ✓ Observe las empresas que ofrecen productos similares.
- ✓ Investigue y recopile listas de proveedores.
- ✓ Hable con amigos y conocidos del sector.
- ✓ Indague en los diferentes medios de comunicación acerca del producto.

Al contar con estos datos se podrá determinar el mercado meta del servicio o producto y delimitar los diferentes grupos de clientes potenciales, mejorando la factibilidad de este en el mercado.

PLAN DE COMERCIALIZACIÓN

Es un plan para determinar la estabilidad de los productos y servicios en un mercado. Para la elaboración de un plan de comercialización es importante considerar el producto (consumidor), el precio (coste), plaza (conveniencia) y promoción (comunicación).

Producto y servicios: son los elementos sobre los cuales gira todo el proceso. Van desde los deseos y las experiencias de los clientes, hasta las necesidades de un artículo o producto en concreto. Por ende, deben describirse detalladamente elementos como:

- ✓ Atributos importantes y secundarios
- ✓ ¿Qué es el producto o servicio?
- ✓ Imagen y apariencia
- ✓ Embalaje o empaque
- ✓ Características: duración, color, tamaño, calidad, presentación, entre otros. Ejemplo en el caso de turismo: descripción detallada de un tour
- ✓ Beneficios
- ✓ ¿Cómo se usa o se disfruta?
- ✓ Circunstancias que afectan su uso
- ✓ Entre otros.

Este debe ir dirigido especialmente a las necesidades y deseos del cliente.

Precio: es el valor final que tiene el producto o servicio para los consumidores. Incluye todos los costes, desde su producción hasta que llega al consumidor final. Para determinar su precio es importante tener en consideración:

- ✓ El precio de productos y servicios similares.
- ✓ Investigar los precios de los competidores.
- ✓ Determinar el precio por encima del costo del producto o servicio.
- ✓ Consultar a los clientes: ¿cuánto estarían dispuestos a pagar por adquirir los productos o servicios?
- ✓ Investigar si existen precios estándares establecidos.
- ✓ Pensar en descuentos, ventas a créditos o de contado.
- ✓ Realizar una contabilidad de costos.



Al analizar estos factores se contribuye con la determinación de los servicios y productos de manera factible y eficiente.

“Antes de fijar un precio es importante conocer los costos de producción y operación del producto y servicio”.

Plaza: son los puntos de ventas en donde se va a distribuir el producto o servicio, incluye la ubicación del negocio, así como el sistema de distribución. La plaza influye directamente en el margen de ganancias y estructura del negocio.

Para definir la plaza es importante tener en consideración los siguientes aspectos:

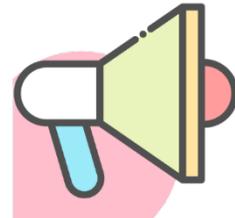
- Ubicación de la empresa
- Tipos de distribución: directa, minorías, mayorista, entre otros. Para servicios, la plaza puede incluir acuerdos con hoteles que hacen uso de los insumos de promoción.
- Tipo de almacenamiento
- Tipos de transporte
- Tiempos de operación

La plaza evoluciona y se queda donde mayor conveniencia tenga el producto, desde un lugar físico hasta una aplicación o sitio web.

Promoción: son los medios y canales para dar a conocer el producto y servicio. Por ello es importante que se desarrolle y fomente en las gestiones de negocios, ya que a través de esta se informan y se atraen nuevos clientes, siendo un marketing de atracción.

La promoción implica el desarrollo de:

- Propaganda: revistas, televisión, vallas.
- Publicidad: redes sociales, historias.
- Promoción de ventas: cupones, muestras, sorteos.



La determinación del producto y servicios se debe trabajar progresivamente con los cambios y necesidades del mercado y de los consumidores, ya que es uno de los factores más importantes en la gestión de los negocios.

La promoción es la comunicación clave del producto.

Plaza: son los puntos de ventas en donde se va a distribuir el producto o servicio, incluye la ubicación del negocio, así como el sistema de distribución. La plaza influye directamente en el margen de ganancias y estructura del negocio.

Para definir la plaza es importante tener en consideración los siguientes aspectos:

CONTABILIDAD DE COSTOS

El cálculo y la contabilidad de costos es un área que se ocupa de ofrecer información realista de todos los costos y gastos de producción y distribución en un negocio (Altahona, 2009). Trata de un análisis meticuloso que permite suministrar datos contables que ayudan a controlar y administrar los precios de venta de los servicios y productos de la organización.

Características:

- Sistema de registro, control, análisis e interpretación de las operaciones.
- No es obligatoria, ya que siempre dependerá del tipo de negocio.
- Determina informes de uso internos (financieros o no financieros).
- Utiliza unidades de medidas según la finalidad de la empresa.
- Fortalece los mecanismos de coordinación entre los departamentos del negocio.



¿Por qué es importante la Contabilidad de Costos?

- Brindar un registro de costos de producción que permita comprender e interpretar la producción de un producto o servicio (balance general de la empresa).
- Determinar el costo de los productos o servicios de la empresa para lograr un estado de equilibrio entre los ingresos y costos.
- Controlar mayormente las operaciones.
- Brindar información para la toma de decisiones asertivas y oportunas.
- Sirve de herramienta de control para la disminución de costos y aumento de beneficios.
- Optimiza las estrategias comerciales.

¿Qué se debe tener en cuenta para la contabilidad de costos?

Se deben analizar los costos necesarios para producir un producto o servicio, así como integrar los gastos que hacen referencia al dinero que se utiliza para aspectos operativos vinculados especialmente en el contexto administrativo y operacionales del negocio, este último no genera utilidades ni ingresos.

Pero para ello, primero hay que definir y tomar en cuenta los diferentes elementos y tipos de costos y gastos.

Elementos de costos

Materiales: son los insumos que se necesitan para diseñar y elaborar el producto o servicio. Se dividen en materiales directos (MD) los cuales representa los recursos que mayor valor y los materiales indirectos (MI) los que son pocos percibidos y cuantificados dentro del producto.

Mano de obra: es la actividad que realiza el ser humano para transformar los materiales en un producto o servicio. Mediante un proceso de producción y desarrollo.

Costos indirectos de fabricación: son costos independientes del producto o servicio, sin embargo, son necesarios para su desarrollo, como los servicios públicos, papelería, materiales de aseo, impuestos, entre otros.

Tipos de costos y gastos

COSTOS DE PRODUCCIÓN	GASTOS DE OPERACIÓN
<p>Costos fijos: son aquellos costos que permanecen constantes a pesar de los cambios asentados. Son independientes del nivel de producción, ventas o clientes, por lo que su período es fijo y determinado a un plazo (semanal, quincenal, mensual o anual). Ejemplo: sueldos, prestaciones, seguros, servicios públicos, impuestos, renta de local, entre otros.</p> <p>Costos variables: Se refiere a los costes que varían de acuerdo con el volumen de producción, operación, clientes, ventas o servicios. Ejemplos: materia prima, embalajes, empaques, comisiones sobre ventas, combustible, entre otros.</p> <p>Costos mixtos: son los que se componen de costos fijos y costos variables. Ejemplos: impuestos específicos, salarios de staff, entre otros.</p>	<p>Gastos de administración: son los valores merecidos por acciones de planificación, organización y evaluación del negocio.</p> <p>Gastos de distribución: son los valores que se desarrollan para llevar el servicio o productos terminados al cliente final. Ejemplos: publicidad, mercadeo, comisiones y vendedores, entre otros.</p> <p>Gastos de ventas: son los desembolsos que se realizan para la ejecución de las ventas del servicio o productos.</p> <p>Gastos adicionales: suelen ser los que surgen de imprevisto para completar el servicio.</p>

Una manera sencilla de emplear una contabilidad de costos es:

- Identificar la actividad o producto a establecer.
- Identificar los costes fijos y variables del producto o servicio en términos de unidades y grupales.
- Determinar el orden del proceso del servicio o producto.
- Seleccionar las bases que contempla cada producto.
- Calcular el costo total del producto o servicio.
- Determinar el margen de utilidad y precio final.
- Encontrar el punto de equilibrio de cada producto

Según Viaña (2010) para poder definir la forma apropiada del precio de venta de un producto o servicio se deben incluir todos los costos y gastos que incurren en la elaboración y diseño, por ello es necesario implementar las siguientes fórmulas:

Costo de producción:

(Costos de producción + Gastos de operación) "o"
(Materiales + Mano de Obra + Costos indirectos de fabricación)

Costo de producción unitario

Se obtiene dividiendo el costo de producción entre el número de unidades producidas, esto se aplica cuando existe una producción en masa.

(Costos de producción / número de unidades producidas)

Cuando se obtiene el costo de producción grupal o unitario se debe determinar el precio de venta, el cual debe ser capaz de recuperar todos los costos y gastos que este genera, además de obtener una utilidad de ganancias que ofrezca rentabilidad para el negocio. La utilidad de ganancias debe ser elegida y determinada por los miembros de la empresa para cada producto o servicio.

(Costo total de producción o unitario + Margen de utilidad = Precio Final)

Ejemplo de contabilidad de costos por producción:

Viaje combinado a las Cataratas Azules	
Materiales directos	\$3.500
Materiales Indirectos	\$500
Mano de obra	\$1.500
<hr/>	
Total de costo de producción	\$5.500
<hr/>	
Gastos de administración	\$3.000
Gastos de ventas	\$1.500
<hr/>	
Total de costos final	\$10.000
Utilidad 35%	\$3.500
<hr/>	
Precio Final	\$13.500

Punto de equilibrio

Permite determinar la rentabilidad del negocio, además de expresar la cantidad de productos o servicios necesarios para no perder ni ganar en valores numéricos. Asimismo, permite tener control sobre contingencias en los períodos difíciles.

$$\text{Costos fijos} / (\text{Precio de venta} - \text{Costos variables})$$

La contabilidad de costos es de gran utilidad para cualquier empresa o negocio, ya que permite que esta funcione de la mejor manera, trayendo consigo una serie de beneficios económicos como de desempeño laboral (Sepúlveda, 2019). Este proceso mide y analiza la evolución del negocio a través de los costos de producción y venta de productos y servicios. También se refiere al movimiento interno de la empresa, cubriendo las áreas de producción, comercial, tesorería y administrativa de la organización. Además, proporciona información sistemática que permite la corrección oportuna de la dirección del negocio, haciéndola más productiva.

La clave para llevar una contabilidad de costos eficiente y eficaz es contar con toda la información necesaria para su valoración, incluyendo los materiales indirectos (MI), que son poco percibidos y cuantificados dentro del producto.

RESULTADOS Y EVALUACIÓN FINANCIERA

Los resultados y evaluación financiera son parte fundamental en la administración de un negocio. Ayudan a identificar y valorar los costos y beneficios de los proyectos y objetivos de la organización (Agüero, 2007), con el propósito de apoyar en la toma de decisiones más convenientes para las inversiones y desarrollo organizacional.

Su objetivo es determinar la factibilidad y viabilidad de las estrategias y proyectos del negocio, por medio de los efectos e impactos económicos percibidos dentro de la organización.

La evaluación financiera principalmente determina:

- La rentabilidad del negocio y la inversión.
- Los costos y beneficios (flujos y egresos).
- Comparación de proyectos.
- Alternativas y oportunidades de inversión.
- Estado del mercado.

Dentro de la evaluación financiera se deben contemplar aspectos como:

Flujo de fondos: es el fondo disponible del negocio, por los ingresos y gastos de la actividad productiva.

Fuentes de financiamiento e inversiones: son recursos económicos colocados en ciertas actividades comerciales, con fin de que generen un rendimiento económico.

Para conocer los resultados y evaluaciones financieras de un negocio hay que tener en cuenta los siguientes componentes e indicadores financieros:

Inversión: es el primer componente para evaluar el estado financiero de un negocio o un proyecto. Se determina el capital de trabajo que se cuenta para implementar y desarrollar el negocio, así como la actividad y proyectos financieros deseados. Siendo el recurso de partida para la rentabilidad futura de la empresa.

¿Que incluye la inversión?

Un estudio técnico que indique:

- **Activos fijos:** los cuales son los bienes tangibles usados para el desarrollo de la actividad financiera del negocio, como: compra de terreno o vehículos, construcción de edificios, maquinaria, remodelaciones, oficinas, entre otros.

Algunos de los activos fijos están sujetos a la **depreciación**. La depreciación es un efecto contable que determina el valor perdido de los activos año tras año, es decir, el desgaste y pérdida de valor de un bien o un activo con el paso del tiempo hasta que este finalmente quede obsoleto.

La **depreciación** influye en la utilidad del negocio, ya que entre más se utilicen los activos más ingresos se generan, sin embargo, estos también se desgastan, disminuyendo su utilidad y ocasionando un mayor gasto por depreciación.

La depreciación es importante porque tiene un efecto financiero que interviene como escudo fiscal para reducir los impuestos del negocio, asimismo, sirve como recurso disponible para la reposición de los activos depreciados.

Para determinar la depreciación de un activo se debe conocer su vida útil y valor, y dividir el valor del activo en sus años de vida, lo que determina la cuota de depreciación. Asimismo, el negocio puede decretar políticas contables que determinen la vida útil de cada activo según su realidad económica y operativa.

Ejemplo:

Buseta

Vida útil: 20 años

Valor: ₡15.000.000

Depreciación anual: $\frac{₡15.000.000}{20} = ₡750.000$

- Activos intangibles son los activos necesarios para poner en marcha el negocio, tales como licencias, patentes, gastos de organización, capacitación, entre otros.
- Capital de trabajo: es el recurso necesario para la operación del negocio, responde a ¿cuánto dinero se necesita para operar? antes que las utilidades y dinero ingresen por la venta de sus servicios o productos. Es importante para la sostenibilidad del negocio. Para calcular el capital de trabajo es necesario conocer solamente los gastos y costos de su negocio, los cuales determinarán la cantidad mínima requerida de capital de trabajo. Se requiere cierto control de las finanzas.

-Planes de financiación: es el instrumento que especifica las diferentes fuentes de financiamiento del negocio para las diferentes actividades empresariales. Lo que ayuda a determinar la cantidad de capital necesario para poner en funcionamiento la empresa, siendo un elemento importante en la evaluación financiera del negocio.

Para crear un plan de financiamiento es necesario determinar los siguientes aspectos:

- Considerar las necesidades financieras del negocio.
- Identificar las diferentes alternativas de financiación.
- Analizar la viabilidad y solvencia de las actividades productivas.
- Elaborar proyecciones financieras.

-Flujo de caja: es el registro de todos los ingresos y egresos del negocio para la evaluación de su viabilidad financiera durante un tiempo determinado. Lo que permite el análisis de la liquidez y rentabilidad de las actividades productivas y operacionales de la empresa.

“El flujo de caja permite comprender con anticipación la posición financiera del negocio”

Para el desarrollo del flujo de caja hay que tomar en cuenta los siguientes elementos:

Ingresos: es todo el dinero efectivo que ha ingresado a la empresa debido a las ventas de servicios o productos.

Egresos: son los gastos y costos incurridos por la operación y productividad de la empresa.

Plazo de evaluación: es el tiempo de financiamiento de los proyectos y actividad productivas del negocio. Se fija dependiendo de las inversiones, sensibilidad del entorno, y vida útil de los proyectos a realizar.

Impuestos: son un gravamen que se debe pagar al Estado y depende de cada empresa el tipo de impuestos a cancelar.

Depreciación: pérdida de valor de los activos.

Cuando se tienen los datos de ingresos, egresos e impuestos del negocio, se puede comprobar el tipo de flujo de caja, el cual se realiza sumando los ingresos y restando los egresos y depreciación. Luego se suma el impuesto y después la depreciación, cuyo resultado representa el escenario financiero de la empresa mostrando la viabilidad o las dificultades de sus proyectos financieros.



Ejemplo de flujo de caja:

Elementos	Año 1
Ingresos (+)	400.000
Egresos (-)	-145.000
Depreciación (-)	-60.000
Utilidad antes de impuesto (=)	195.000
Impuesto 13% (+)	25.350
Utilidad después de impuesto (=)	220.350
Depreciación (+)	60.000
Flujo de caja (=)	280.350

-Estado de resultados (pérdidas y ganancias): es un documento financiero que resume los ingresos, gastos y ganancias de un negocio, con el propósito de mostrar la funcionalidad de este en relación con sus beneficios y productividad.

¿Qué debo hacer para obtener un estado de resultados?

Se deben cuantificar todos los ingresos de la empresa y restar el total de gastos, incluidos los impuestos. El resultado determina si la empresa ha obtenido beneficios o ha sufrido pérdidas, brindando así una visión del rendimiento de la empresa, sea positiva o negativa.

**Resultados positivos:
viabilidad empresarial**

**Resultados negativos:
bajo rendimiento**

-Balance General: es un informe financiero que expone el importe de los activos, pasivos y capital en un período específico. Mostrando lo que posee el negocio, lo que debe y el capital invertido.

$$\text{Activos} = \text{Pasivos} + \text{Patrimonio}$$

ACTIVOS	PASIVOS
Activo corriente	Pasivo corriente
Activo no corriente	Pasivo no corriente
	Patrimonio
Total de activos	Total de Pasivos

Para establecer un balance general se deben estructurar dos columnas:

Activos: son los recursos físicos y económicos de los que dispone el negocio, siendo todos los elementos que se pueden convertir en dinero en un tiempo específico, así tenemos:

- **Activo corriente o circulante:** que hace referencia a los activos en efectivo, por ejemplo: cuentas por cobrar, dinero en efectivo, bonos, acciones, suministros, inventarios, entre otros.
- **Activo no corriente o fijo:** son el valor de los activos pocos líquidos, por ejemplo: propiedades, equipos, inversiones a largo plazo, patentes, alquileres, licencias, entre otros.

Pasivos: son todas las deudas que el negocio tiene con diversos acreedores, en conjunto con el patrimonio de la empresa. Dentro de los pasivos se encuentran:

- **Pasivo corriente:** son las deudas que se vencen en un período de 12 meses o menos. Se encuentran especialmente las cuentas por pagar a proveedores a crédito, además incluye pagos de interés, servicios públicos, impuestos, salarios, rentas, entre otros.
- **Pasivo no corriente:** son aquellas deudas y obligaciones que la empresa tiene en un período mayor de 12 meses. Por ejemplo: préstamos a largo plazo, intereses, cesantías, entre otros.
- **Patrimonio:** son los bienes y contribuciones que tiene la empresa en sus inicios para su operación. Propiamente, son recursos de los accionistas del negocio. Por ejemplo: capital de trabajo, utilidades retenidas, reserva de dinero, dinero de expansión, entre otras variables.

Una vez que se conozcan todos estos datos, se deben calcular los totales de activos y pasivos, lo que refleja la situación financiera del negocio y nos permite comprender la capacidad de eficiencia y liquidez de los recursos económicos de la empresa (Agüero, 2007). Los resultados obtenidos en cada una de las columnas deben concordar: la columna del total de activos con la columna de pasivos + patrimonio.

-Indicadores financieros contables: son herramientas para evaluar los resultados financieros de un negocio, además, permiten analizar la solvencia y eficiencia operativa y productiva de los mismos.

¿Cuáles son los indicadores para obtener una buena práctica de la evaluación financiera?

- ✓ Valores actual neto (VAN).
- ✓ Tasa interna de retorno (TIR).
- ✓ Relación beneficio-costos (B/C).
- ✓ Índice de rentabilidad (IR).
- ✓ Método de recuperación de inversión (Payback).

El total de la información debe ser analizada de manera concisa y concreta, ya que determina el beneficio y factibilidad real de los proyectos del negocio, lo que ayuda a reducir los márgenes de error en la toma de decisiones, así como identificar las inversiones factibles para la organización a largo plazo.

Ejemplo de Balance General:

BALANCE GENERAL			
LA ALTURA NACIONAL S.A.			
Balance General			
31 de Noviembre del 2019			
ACTIVO		PASIVO Y CAPITAL	
ACTIVO CIRCULANTE		PASIVO CIRCULANTE	
Caja	\$ 21.100	Prestamos	\$ 24.000
Inventarios	\$ 26.000	Salarios	\$ 3.000
Materia prima	\$ 10.000	Cuentas por pagar	\$ 32.000
Total Activo	\$ 98.100	Total Pasivo	\$ 59.000
		PASIVO Y CAPITAL	
		Total Pasivo	\$ 59.000
ACTIVO CIRCULANTE		Prestamos	\$ 24.000
Caja	\$ 21.100	Salarios	\$ 3.000
Inventarios	\$ 26.000	Cuentas por pagar	\$ 32.000
Materia prima	\$ 10.000		
Cuentas por cobrar	\$ 41,000		

ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL

Para gestionar un negocio, es fundamental contar con un área de administración del talento humano que permita controlar y administrar el capital humano de manera eficiente, ya que el éxito de esta contribuye al rendimiento y utilidad de toda la organización.

La administración del personal es una de las estrategias más valiosas del proceso organizacional, ya que gestiona los conocimientos, habilidades, capacidades y experiencias de un grupo de personas para la consecución de objetivos y metas del negocio, siendo una combinación efectiva entre otros recursos (Werther y Davis, 2008), promoviendo de tal manera el bienestar de los colaboradores, así como de la misma organización.

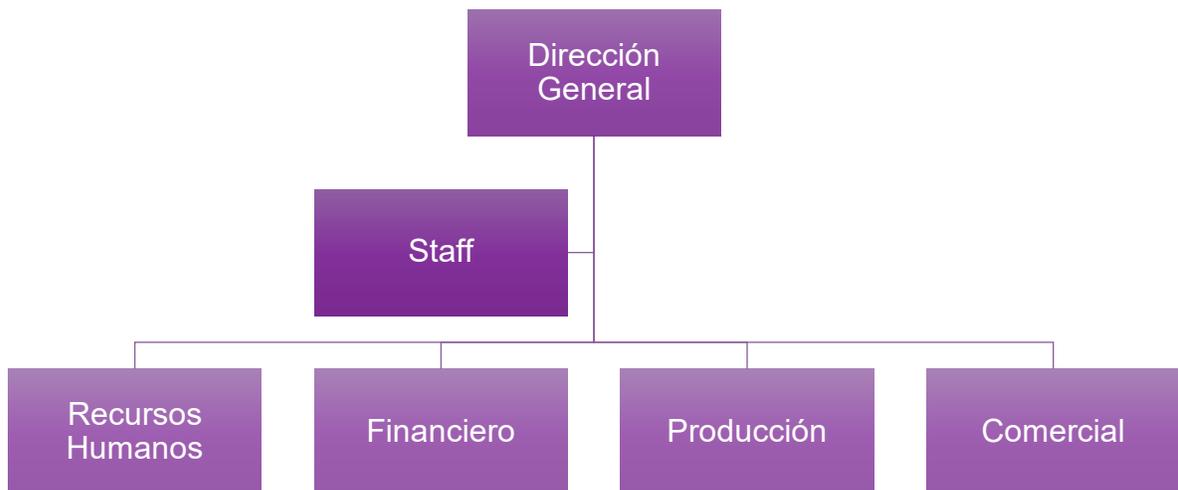
¿A qué se debe su importancia?

La administración del talento humano incide en el desarrollo de la calidad de vida en el trabajo, igualmente, proporciona mejores climas y culturas organizacionales que incrementan consecuentemente la productividad y calidad de los negocios.

¿COMO SE ORGANIZA EL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL?

Para ello, se deben tener en cuenta aspectos como: reclutamiento, administración de sueldos, planeación y evaluación, relaciones laborales y capacitaciones, etc., elementos que son esenciales para su desarrollo y que tienen una relación intrínseca con los demás departamentos de la empresa. Estos procesos apoyan directamente el funcionamiento productivo social y económico de las organizaciones, de ahí la importancia de considerar la estructura organizativa de los negocios.

Organigrama: es un recurso fundamental para la empresa, en este se estructuran las cadenas de mando de forma representativa. Brinda a las empresas información para coordinar y organizar las diferentes áreas.



Para lograr un buen desarrollo de la administración de personal es necesario poner en práctica los siguientes elementos:

-Reclutamiento y selección: es un proceso en el cual las organizaciones contratan recurso humano para un determinado puesto. Los responsables de realizar dicho proceso son los colaboradores del departamento de RRHH o los líderes de cada negocio (Erazo Parra Yudith Milagros, 2012). Para ello, es necesario contar con un plan de reclutamiento y selección, el cual debe considerar los siguientes aspectos:

- 1) Análisis de necesidades: puestos a cubrir dentro de la empresa.
- 2) Fuentes de reclutamiento: líneas o medios de publicación de los perfiles de puestos.
- 3) Guión de entrevista: preguntas personales y profesionales.
- 4) Determinar pruebas psicométricas: test para evaluar actitudes y aptitudes del individuo.
- 5) Contratación: documento legal que cierra el proceso de reclutamiento.
- 6) Inducción: es el proceso de incorporar al nuevo colaborador en su puesto de trabajo.

-Administración de sueldos y salarios: es el proceso para determinar las nóminas de cada puesto de trabajo, este debe incluir al menos los siguientes aspectos:

- Beneficios: seguros médicos, plan de jubilación, seguro contra accidentes laborales, vacaciones, feriados, permisos entre otros.
- Gastos de contratación: honorarios.

-Planeación y evaluación: proceso en el cual se instituyen programas y estrategias para evaluar el talento humano. Para diseñarlo es necesario:

- Establecer políticas de talento humano.
- Determinar indicadores de desempeño laboral y organizacional.
- Realizar un inventario de talento humano.
- Establecer auditorías.

-Relaciones laborales: es parte de las buenas prácticas que las organizaciones realicen a través de la administración de personal, acciones que contribuyan con el desempeño laboral de sus colaboradores. Para esto es recomendable:

- Realizar actividades motivacionales.
- Contratos colectivos.
- Programas de comunicación.



-Capacitación y desarrollo: toda empresa o negocio debe ofrecer programas que ayuden a mejorar las capacidades personales y profesionales de sus colaboradores, ya que son un elemento esencial para cualquier negocio exitoso.

Para ello es recomendable:

- Determinar las necesidades de sus colaboradores.
- Realizar un inventario de capacitaciones que contribuyan con el desarrollo significativo de destrezas y conocimientos de los mismos.
- Determinar objetivos pedagógicos de capacitación personal: capacidades, habilidades por adquirir.
- Identificar a quién van dirigidas las capacitaciones.
- Obtener evaluaciones de los programas de capacitación.

La administración de personal busca compaginar los recursos humanos y el proceso productivo del negocio en beneficio de todos, maximizando las habilidades de sus colaboradores, así como la calidad de la empresa (NBTEAM, 2019). Para ello, es importante contar con guías que ayuden a las buenas prácticas de la administración del talento humano, como:

Manual de puesto: es un documento que contiene de manera estructural y sistemática las funciones, tareas, responsabilidades y perfiles de los diferentes puestos de trabajo en una empresa. Además, detalla las buenas prácticas de los planes y rutinas que los colaboradores deben realizar según el cargo que desempeñan.

¿Cómo elaborar un manual de puesto de manera sencilla y efectiva?

- Hacer un esquema de los puestos necesarios en la empresa por medio de la estructura organizacional del negocio.
- Determinar el perfil de puesto en el cual se establezca la dependencia y jerarquía que este tiene con respecto a los demás puestos. Por ejemplo: código de puesto, categoría, rol, nivel organizacional, cantidad de posiciones.
- Analizar los procesos, actividades y tareas de cada puesto.
- Describir las principales funciones y responsabilidades de cada puesto de manera sencilla y clara sin recaer en ambigüedades.
- Describir las condiciones del puesto: qué se hace, a quiénes impacta su laborar, dónde lo realiza, qué materiales requiere, entre otras.
- Establecer los requisitos del puesto: perfil del colaborador, formación académica, conocimientos, experiencias, competencias, actitudes afines, entre otros.
- Validar el manual de puesto con cada departamento de la empresa.



Un manual de puesto sirve como instrumento de selección y capacitación de personal.

Políticas de talento humano: es un elemento importante en toda organización. A través de estas se comunican las expectativas, alineaciones y legislación de las operaciones del negocio. Mejorando y garantizando así la eficiencia y eficacia de la administración del personal, así como de la empresa como tal.

Para un buen funcionamiento de la administración de personal es necesario determinar políticas de:

- Contratación
- Salariales
- Vestimenta
- Clima laboral
- Entre otros

Por medio de estas políticas se pueden orientar las diferentes actividades dentro de la empresa, maximizando el rendimiento de los colaboradores y de los procesos organizacionales de estas.

Para definir las políticas es necesario establecer:

- Las formas de trabajo
- Las leyes vigentes
- Los propósitos de la empresa



Desempeño laboral: es un componente fundamental en las empresas, especialmente en la administración de talento humano, ya que permite evaluar el comportamiento y conductas de los colaboradores para medir sus logros y rendimientos laborales. Igualmente, permite valorar los objetivos propuestos por el negocio, logrando retroalimentar las estrategias y acciones de los colaboradores en beneficio de ellos mismos y de la organización.

“Lo que no se mide, no se puede gestionar” Peter Drucker

Al medir el desempeño, se incentiva la participación y compromiso tanto de los colaboradores como de la empresa, optimizando y orientando los recursos y planes de todos los procesos organizacionales de manera eficiente y eficaz.

¿Cómo medir el desempeño laboral?

Para medir o evaluar el desempeño laboral en los colaboradores es necesario determinar:

- El grado de cumplimiento de los objetivos por parte de los colaboradores, por ejemplo: número de ventas, tiempo de servicio, entre otros.
- Los logros de los procesos y actividades, por ejemplo: ingresos, crecimiento de sus labores.
- Satisfacción de los clientes con respecto a los colaboradores.

CONTROL ESTRATÉGICO

Control estratégico es un sistema administrativo para evaluar el desempeño organizacional del negocio (Quiroa, 2020), con el propósito de controlar y valorar las acciones presentes en ellas y brindar acciones correctivas que contribuyan con su desarrollo.

El control estratégico ayuda a la dirección administrativa a lograr los objetivos y metas del negocio, por medio de la evaluación y seguimiento de los procesos.

¿QUÉ BUSCA EL PROCESO DE CONTROL ESTRATÉGICO?

Verificar el cumplimiento de los objetivos y metas establecidas en los planes estratégicos del negocio, así como fomentar y motivar el talento humano para el cumplimiento de estas, como herramienta de realimentación e inspección que permita comprender los comportamientos operativos del sistema organizacional (Atencio y Sánchez, 2009). También permite corregir y prevenir errores dentro de la empresa.

El control es una de las principales funciones de la gestión administrativa.

A través del control estratégico se determina:

- El desempeño organizacional
- Retorno de inversión
- Líneas de producción y servicios
- Productividad
- Operacionalización
- Rentabilidad
- Beneficios
- Calidad de productos
- Volumen de ventas



¿QUÉ SE DEBE CONTROLAR Y ANALIZAR?

- Los riesgos de los procesos y estrategias del negocio
- Las incertidumbres
- Las críticas
- Las actividades
- Valores y objetivos centrales del negocio.
- La gestión organizativa
- Los resultados



¿QUÉ DEBO HACER PARA REALIZAR UN CONTROL ESTRATÉGICO?

- Fijar objetivos, metas y estrategias (ver sección Plan de Acción del Plan Estratégico)
- Comparar los objetivos establecidos
- Observar y evaluar los logros y pendientes
- Evaluar los resultados
- Diseñar acciones correctivas

DISEÑO DE UN SISTEMA DE UN CONTROL ESTRATÉGICO

Para este diseño es necesario realizar la medición de resultados de la empresa, el diseño del sistema de información, la definición del sistema de control interno y la adopción de decisiones (Pérez, Mesa, y Solera, 2005).

Medición de resultados: es la observación del comportamiento de los indicadores económicos y contables de una empresa, así como de las anomalías de estas. Por ejemplo: rentabilidad financiera, rentabilidad de activos, valores económicos, impuestos.

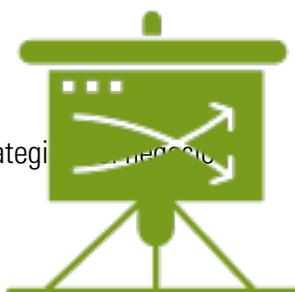
Diseño de un sistema de información: consiste en una herramienta que permite obtener datos informativos que crean alertas sobre los resultados obtenidos, por ejemplo: bases de datos.

Sistema de control interno: es la implantación de estrategias de acuerdo con los niveles organizativos para delegar funciones y responsabilidades a todos los miembros de la organización, y que orienta la actuación de los responsables hacia los objetivos y metas generales del negocio.

Adopción de decisiones: es el proceso donde se corrigen las deficiencias y se introducen los nuevos cambios. Por ejemplo: cambio de precios, cambio de productos.

¿QUÉ SE DEBE CONTROLAR Y ANALIZAR?

- Los riesgos de los procesos y estrategias del negocio
- Las incertidumbres
- Las críticas



Un sistema de control estratégico debe ser:

- Eficiente
- Comprensible
- Consecutivo
- Proactivo
- Visionario
- Flexible
- Organizado



¿CÓMO LOGRAR UN SISTEMA DE CONTROL ESTRATÉGICO?

Para lograr su desarrollo se deben implementar acciones como:

- Determinar si coinciden los resultados con los objetivos propuestos.
- Comprobar si las acciones, planes y presupuestos están siendo aplicados.
- Evaluar si efectivamente se lograron las metas.
- Aplicar acciones correctivas.
- Revisión y seguimiento de las estrategias a través del tiempo.
- Comunicar las objetivos y estrategias a todos los miembros de la organización.
- Ofrecer información relevante a todo el entorno empresarial.
- Formar controladores estratégicos: personas fiscalizadoras.
- Responsabilizar a todos los niveles organizativos para el cumplimiento de metas.
- Diseñar instrumentos de controles y fiscalización.

Fuente: Pérez, R., Mesa, M. y Solera, J., 2005

Los controles estratégicos permiten:

Medir – Corregir – Verificar – Planear

 los procesos operacionales y productivos del negocio, con el fin de obtener resultados que permitirán determinar la eficacia y eficiencia de la dirección administrativa del negocio.



Los controles estratégicos también deben contar con controles:

- **Preliminares:** los cuales se aplican al inicio de las operaciones con el propósito de establecer procedimientos y reglas para asegurar los resultados y objetivos propuestos en el negocio. Pretende inspirar y guiar las actividades por medio de la detección de oportunidades y limitaciones de las direcciones.

Ejemplo: límites de conducta (cero tolerancia al acoso y discriminación), evaluación de inversión de capital, selección de personal ejecutor, confección de presupuestos, entre otros.

- **Concurrentes:** son necesarios para la vigilancia y la dirección de los planes estratégicos y procesos organizacionales. Estos permiten sincronizar las actividades en un tiempo específico logrando la eficiencia y eficacia de los métodos productivos de la empresa.

Ejemplo: análisis de venta, interpretación, estimulación de nuevas iniciativas.

- **Retroalimentación:** es un control estratégico que permite la corrección de posibles errores durante los procesos organizacionales y productivos, se enfoca principalmente en la reestructuración de las estrategias y los procesos productivos de los negocios.

Ejemplo: tableros de control, desempeño de las estrategias, innovación de reglas y acciones.



GLOSARIO

Administración: es la acción de planificar, controlar y dirigir los elementos con que cuenta un negocio, de tal manera que logre su funcionamiento y rendimiento.

Alcanzable: accesible.

Amenazas: hechos o acontecimientos de riesgo que pueden afectar a una persona o negocio.

Competencia: habilidad y destrezas de una persona.

Debilidades: son aquellas cualidades o áreas deficientes que impiden el desarrollo efectivo de una empresa.

Demanda: cantidad de productos o servicios que las personas desean adquirir a petición o pedido.

Desempeño laboral: es el rendimiento laboral de las personas con respecto a sus tareas a cargo.

Desempeño organizacional: es el nivel de eficiencia y eficacia de la gestión organizacional de las empresas.

Distribución: es el proceso de repartir mercancías o productos a un determinado lugar.

Empresa: entidad dedicada a la comercialización de un producto o servicio.

Estrategias: acciones y métodos prediseñadas para encaminar un fin determinado.

Factibilidad: potencialidad que tienen los contextos económicos, ambientales, sociales y financieros de un negocio.

Financiamiento: es el proceso por el cual se aportan recursos y fondos a una organización o persona para el desarrollo de un proyecto o servicios.

Fortalezas: cualidades, habilidades y capacidades que destacan por encima de otras.

Gestión: acciones para dirigir y administrar un negocio.

Indicadores: datos, criterios que sirven de comparación. Son cuantitativos.

Inversiones: acción de invertir recursos económicos para un fin determinado.

Mercado meta: clientes potenciales para un servicio o producto.

Negocio: es una actividad que realiza operaciones comerciales de productos o servicios.

Oportunidades: condiciones y escenarios favorables.

Organización: una empresa o negocio que se dedica al desarrollo de productos o servicios.

Procedimiento: métodos o tácticas para elaborar un producto, bien o servicio.

Producción: elaboración y transformación de productos o servicios.

Redefinición: acción de definir nuevas categorías.

Rentabilidad: capacidad de un negocio para obtener beneficios financieros.

Re-orientativa: acción que sirve para re-orientar.

RRHH: Recursos Humanos

Transformación: acción de convertirse en otra cosa.

Variables: son características representativas de un elemento.

Venta: acción de vender un bien o servicio.

Viabilidad: cualidad de concretar cualquier cosa.

REFERENCIAS

- Agüero, W. (2007). *Modelo para la evaluación Financiera, Económica y ambiental. Proyectos de inversión*. Tesis de postgrado. Recuperado de http://biblioteca.icap.ac.cr/BLIVI/TESIS/2007/te_aguero_willian_2007.pdf
- Altahona, T. (2009). *Libro práctico sobre contabilidad de costos*. Universitaria de investigación y desarrollo. Recuperado de <https://www.slideshare.net/cpczuniga/libro-practico-de-contabilidad-de-costosudi>
- Atencio, J. y Sánchez, G. (2009). *El control de gestión estratégica en las organizaciones*. Revista del Centro de investigación de ciencias administrativas y gerenciales. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2950234.pdf>
- Armijo, M. (2009). *Manual de Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector Público*. ILPES/CEPAL. Áreas de Políticas Presupuestarias y Gestión Pública. Recuperado de https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual_planificacion_estrategica.pdf
- Centro Europeo de Postgrado. (2020). *¿Qué son los objetivos estratégicos? Marketing y comunicación*. Recuperado de <https://www.ceupe.com/blog/que-son-los-objetivos-estrategicos.html>
- Bóveda, J.; Oviedo, A. y Yakusil, A. (2015). *Guía Práctica para la elaboración de un plan de Negocio*. Recuperado de https://www.jica.go.jp/paraguay/espanol/office/others/c8h0vm0000ad5gke-att/info_11_03.pdf
- Erazo Parra, Y. (2012, marzo 26). *Administración de personal, definición, objetivos y estructura*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/administracion-de-personal-definicion-objetivos-y-estructura/>
- Guerra, L. y Navas, J. (2015). *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones. 5ªed*. Recuperado de http://www.guerrasynavas.com/deta5_presentacion.htm
- NBTEAM. (2019). *Las mejores prácticas de RRHH en 2019*. Blog. Recuperado de <https://www.nbteamconsulting.com/es/news/las-mejores-pr%C3%A1cticas-de-rrhh-en-2019>

- Organización Internacional del Trabajo. (2016). *Inicie su negocio*. Recuperado de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---ifp_seed/documents/instructionalmaterial/wcms_553919.pdf
- Pérez, R., Mesa, M. y Solera, J. (2005). *El control estratégico. Lo que no debemos obviar*. Vol.19. N.4. Tecnología en marcha. Recuperado de <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiZ5pr-osHqAhWqzoUKHdEsByQQFjAbegQICBAB&url=https%3A%2F%2Fdia.net.unirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F4835733.pdf&usg=AOvVaw2jPgM0VuLCN7Q9zsHZoFHi>
- Quiroa, M. (2020). *Control estratégico. Economipedia*. Recuperado de <https://economipedia.com/definiciones/control-estrategico.html#:~:text=El%20control%20estrat%C3%A9gico%20es%20una,aplicar%20medidas%20de%20tipo%20correctivo.>
- Riquelme Leiva, Matías (2016). *FODA: Matriz o Análisis FODA – Una herramienta esencial para el estudio de la empresa*. Santiago, Chile. Retrieved from <https://www.analisisfoda.com/>
- Ruiz, M. (2019). *Guía Sencilla para hacer el Plan Estratégico de una Empresa + bono*. Recuperado de <https://milagrosruizbarroeta.com/guia-para-hacer-plan-estrategico-de-empresa/>
- Sepúlveda, L. (2019). *Manual 'para la asignatura de Costos. Empresas de producción y servicios*. 1ed. Medellín. Corporación Universitaria Remington. Recuperado de https://www.uniremington.edu.co/wp-content/uploads/fondo-editorial/l-acad-cult-art/Manual_Costos_Colmayor_PDF_digital.pdf
- Vallejos, H. y Chiliquina, M. (2017). *Costos: Modalidad Ordenes de producción*. Universidad Técnica del Norte. Editorial Ibarra-Ecuador. Recuperado de <http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/7077/1/LIBRO%20Costos.pdf>
- Viaña, L. (2010). *Manual de costos y presupuestos. Instituto Tecnológico de soledad atlántico*. Recuperado de <http://www.itsa.edu.co/docs/3-L-Viana-Manual-de-Costos-y-Presupuestos.pdf>
- Werther, W. y Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las empresas*. 6 ed. McGraw-Hill/Interamericana editores. México. Recuperado de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/c2f2989d851e80e2cc6aa0ebf3a54cb0.pdf>



**OBJETIVOS
DE DESARROLLO
SOSTENIBLE**

