

Modulo de Gestión Interna.

Apunte N° 1

Patricia Jara J.
Ingeniero Comercial.

Introducción

La gestión de empresas son todos los aspectos relacionados con la administración de empresas.

La empresa como definió Onida, *"es un Instituto apto para perdurar y para ello debe realizar permanentemente una adaptación de todos los elementos de que dispone a las circunstancias coyunturales del momento en que la empresa vive; no es suficiente la adaptación momentánea. Al propio tiempo y simultáneamente ha de crear una programación a plazo para evitar que el beneficio presente sea el origen de un mayor quebranto futuro, o para eliminar el quebranto actual y hacer que el estudio de sus causas sea la base de una futura prosperidad"*.

Toda empresa engloba una amplia gama de personas e intereses ligados entre sí mediante relaciones que reflejan una promesa de colaboración. Desde esta perspectiva, la figura del empresario aparece como una pieza básica, pues es el elemento conciliador de los distintos intereses.

El empresario es la persona que aporta el capital y realiza al mismo tiempo las funciones propias de la dirección: organizar, planificar y controlar. En muchos casos el origen de la empresa esta en una idea innovadora sobre los procesos y productos, de forma que el empresario actúa como agente difusor del desarrollo económico. En este caso se encuentran unidas en una única figura el empresario-administrador, el empresario que asume el riesgo y el empresario innovador. Esta situación es característica de las empresas familiares y, en general, de las empresas pequeñas.

Actualmente la función del Gerente/empresario es sumamente compleja; constantemente ha de tomar decisiones, ha de formular permanentemente planes de actuación y estas decisiones, planes y programas no puede realizarlos con fundamento racional si carece de información coherente.

Este es el foco de los temas que trataremos en este módulo, como mejorar la "gestión" de mi empresa, responder a preguntas tales como:

- Cómo voy a dirigir y controlar mi empresa?
- Cómo se cuanto gastar en su admistración?
- Cómo responder a las necesidades de mi empresa para hacerla crecer?

Toda empresa o negocio existe si obtiene beneficios. Sin beneficios la empresa pierde su capacidad de crecer y desarrollarse. Como organización debe competir con otras que realizan idénticos productos o servicios. Una empresa que no obtenga beneficios, a pesar de la buena voluntad de sus gestores, tiene que gestionar perfectamente sus recursos, tanto disponibles como obtenibles para alcanzar aquellos,

tratando por todos los [medios](#) de conseguir un óptimo [equilibrio](#) entre los mismos.

En un entorno donde por lo general dichos recursos escasean, el [empresario](#) debe aplicar fórmulas para persuadir y motivar continuamente a los inversores o [fuentes de capital](#), para que apoyen su [proyecto](#) empresarial.

Una empresa obtendrá beneficios si su [estrategia](#) se basa en la [innovación](#), [motivación](#) y la eficacia. Estos beneficios, que aumentan su [valor](#), permitirá a la empresa la distribución equitativa de los mismos y recompensar a quienes forman parte de ella. Estas recompensas son necesarias por las razones siguientes:

1. Permite a muchas personas invertir su [tiempo](#), energía y [dinero](#) en una empresa rentable. Por ello los inversores han de sentirse debidamente compensados y estimulados colaborando con sus aportaciones económicas en los planes futuros de la empresa y siempre en relación al beneficio que esperan obtener (binomio rentabilidad-riesgo).
2. La buena marcha de las empresas permite invertir, esperando recibir una recompensa futura.
3. Los beneficios de las empresas que posteriormente tributan al Estado, permite a este dotar a la sociedad en general de mejores servicios, infraestructuras, etc.
4. Los beneficios propician la utilización de nuevos elementos o [procesos](#) productivos de la forma más eficaz posible.
5. Los beneficios estimulan el desarrollo de [nuevas tecnologías](#) y el uso de nuevos métodos de marketing, distribución y financiación.

El Cliente, el “foco” de nuestra empresa.

Muchas veces olvidamos que el objetivo de todas nuestras actividades es el Cliente.

Los empresarios tienen la responsabilidad de asegurar que cada miembro de la organización tome en serio la idea del cliente como objetivo y ello se vea reflejado en una correcta [actitud](#) en el [desempeño](#) de sus [funciones](#).

En cualquier empresa el que un solo empleado no trate al cliente como es debido debe ser motivo grave de preocupación, puesto que se está poniendo en evidencia a toda la Organización.

La capacidad de crecimiento de una empresa, en el sentido más amplio, se basa en “hasta donde puede identificar las necesidades de sus [clientes](#) y como satisfacerlas”. Una empresa es un ente dinámico que *crea clientes*.

En vez de esperar pasivamente a que el cliente acuda a comprar un producto o recibir un [servicio](#), deberemos salir a buscar activamente los clientes e identificar sus necesidades y tratar por todos los medios de satisfacerlas

Por lo general los clientes no tienen las ideas muy claras de cómo mejorar sus vidas, es labor nuestra desarrollar dicha [percepción](#).

Las preguntas que hemos de plantearnos al llegar a este punto son:

1. *¿Qué elementos harán más cómodas las vidas de nuestros clientes?*
2. *¿Cómo orientar la capacidad de nuestra organización para cubrir esas necesidades o deseos?*
3. *¿Qué medios necesitará nuestra empresa para asegurarnos que los clientes*

acudirán a nosotros y no a la [competencia](#)?

La EMPRESA por dentro.

La estructura de la Empresa.

Es necesario contar con una [estructura](#) a través de la cual las decisiones que se tomen sean correctas y puedan conducir a [acciones](#) adecuadas y de un gerente que sea capaz de llevar adelante la implementación de todas las medidas para sacar adelante la empresa. La relación interna de todos los miembros de la organización debe permitir una respuesta flexible a las demandas de nuestros clientes y a la creación de nuevas oportunidades de [negocios](#).

Funciones básicas de un gerente/empresario:

Una de las mejores definiciones de las funciones de un Directivo es la que hace años dio Luther Gulik, quien identificó las seis funciones fundamentales de toda [gerencia](#):

1. PLANIFICACIÓN

"Tener una visión global de la empresa y su entorno, tomando decisiones concretas sobre objetivos concretos"

2. ORGANIZACIÓN

"Obtener el mejor aprovechamiento de las personas y de los recursos disponibles para obtener resultados"

3. PERSONAL

"El entusiasmo preciso para organizar y motivar a un [grupo](#) específico de personas"

4. DIRECCIÓN

"Un elevado nivel de comunicación con su personal y habilidad para crear un [ambiente](#) propicio para alcanzar los objetivos de eficacia y rentabilidad de la empresa"

5. CONTROL

"Cuantificar el progreso realizado por el personal en cuanto a los objetivos marcados"

6. REPRESENTATIVIDAD

"El Gerente es la [personalidad](#)" que representa a la organización ante otras organizaciones similares, gubernamentales, [proveedores](#), [instituciones](#) financieras, etc."

La primera tarea es establecer lo que todas las [organizaciones](#) tienen en común y que podríamos generalizar como indicamos a continuación:

- **Propósito o meta.** Esto no implica necesariamente que todos los miembros de la empresa compartan las mismas metas o las sitúen en mismo orden de prioridades.

- **Actividades y procedimiento.** Que dicta la organización para conseguir una finalidad y la división de actividades en tareas o deberes que se pueden asignar a individuos dentro de la organización.
- **La integración de los trabajos.** En unidades organizadas que se pueden coordinar mediante distintos métodos, inclusive con una jerarquía formal o cadena de mando.
- **Motivaciones, interacciones, actitudes y valores.** La empresa fomenta en sus trabajadores el desarrollo óptimo para alcanzar los objetivos propuestos, en tanto que otros trabajadores son eventuales y pueden estar en conflicto con las necesidades de la totalidad de la organización.
- **Procesos.** Tales como: toma de decisiones, comunicación, control, incentivos o castigos, esenciales porque se utilizan para poner en marcha los objetivos de la empresa.
- **Estilo o patrón de organización.** Que no significa otro rasgo más, sino la concordancia y/o compatibilidad entre todos los rasgos anteriormente citados.

EL PLAN DE GESTION

La Visión: Se refiere a lo que la empresa quiere crear, la imagen futura de la organización.

La visión se realiza formulando una imagen ideal del proyecto y poniéndola por escrito, a fin de crear el sueño (compartido por todos los que tomen parte en la iniciativa) de lo que debe ser en el futuro la empresa.

Una vez que se tiene definida la visión de la empresa, todas las acciones se fijan en este punto y las decisiones y dudas se aclaran con mayor facilidad. Todo miembro que conozca bien la visión de la empresa, puede tomar decisiones acorde con ésta.

Importancia de la visión

La importancia de la visión radica en que es una fuente de inspiración para el negocio, representa la esencia que guía la iniciativa, de él se extraen fuerzas en los momentos difíciles y ayuda a trabajar por un motivo y en la misma dirección a todos los que se comprometen en el negocio.

El correcto planteamiento de la visión es esencial para conseguir lo que la empresa quiere.

Ventajas que tiene el establecer una visión

- + Fomenta el entusiasmo y el compromiso de todas las partes que integran la organización.
- + Incentiva a que desde el director general hasta el último trabajador que se ha incorporado a la empresa, realicen acciones conforme a lo que indica la visión. Recordando que los mandos superiores tienen que predicar con el ejemplo.
- Una adecuada visión, evita que se le hagan modificaciones, de lo contrario cualquier cambio esencial dejaría a los componentes de la empresa sin una guía fiable, fomentando la inseguridad general.

El propósito estratégico como parte de la visión.

Una vez que la visión ha sido creada e integrada en la actividad diaria de la empresa, aparece el propósito estratégico. Éste se refiere a buscar aspectos más concretos de la visión, materializándola.

Las características esenciales del propósito estratégico son :

- Plantear metas muy ambiciosas que llevarán a la compañía a un éxito total.
- Tener una visión estable, si modificaciones.
- Todos hacia una misma visión: cada uno de los recursos que componen la organización tiene que involucrarse totalmente en la búsqueda de la visión. Para ello desarrollarán todos los esfuerzos que estén a su alcance, compartiendo momentos de euforia y de crisis.

Como se redacta la visión de una empresa.

El contestar estas preguntas le puede orientar para definir la visión de su empresa.

- ¿Cómo será el proyecto cuando haya alcanzado su madurez en unos años?
- ¿Cuáles serán los principales productos y servicios que ofrezca? -¿Quiénes trabajarán en la empresa?
- ¿Cuáles serán los valores, actitudes y claves de la empresa?
- ¿Cómo hablarán de la empresa los clientes, los trabajadores y la gente en general que tenga relación con ella?

Ejercicio 1:

En un párrafo defina la visión de la empresa y dele coherencia.

La visión debe ser concreta y acertada.

En estos tiempos de continuo cambio, la visión empresarial ya no solo debe estar sustentada en la economía, producción y administración. Debe incluirse además la cultura y la identidad como nuevos ejes de la acción empresarial.

Y recuerde las visiones personales son el cimiento de la visión compartida.

La Misión: Es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe. Así mismo es la determinación de la/las funciones básicas que la empresa va a desempeñar en un entorno determinado para conseguir tal misión.

En la misión se define: la necesidad a satisfacer, los clientes a alcanzar, productos y servicios a ofertar.

Características de una misión

Las características que debe tener una misión son: amplia, concreta, motivadora y posible.

Elementos que complementan la misión

Con la misión conoceremos el negocio al que se dedica la empresa en la actualidad, y hacia qué negocios o actividades puede encaminar su futuro, por lo tanto también debe

ir de la mano con la visión y los valores.

Valores : en la misión también deben estar involucrados los valores y principios que tienen las empresas, para que todo aquel que tenga algo que ver con la organización (trabajadores, competidores, clientes, etc) sepa las características de la misma.

La importancia de la misión

Es esencial que la misión de la empresa se plantee adecuadamente por que permite:

- Definir una identidad corporativa clara y determinada, que ayuda a establecer la personalidad y el carácter de la organización, de tal manera que todos los miembros de la empresa la identifiquen y respeten en cada una de sus acciones.
- Da la oportunidad de que la empresa conozca cuales son sus clientes potenciales, ya que una vez que se ha establecido la identidad corporativa, los recursos y capacidades, así como otros factores de la empresa; es mucho más fácil acercarse a aquellos clientes que fueron omitidos en la formulación de la estrategia.
- Aporta estabilidad y coherencia en la operaciones realizadas, el llevar una misma línea de actuación provocará credibilidad y fidelidad de los clientes hacia la empresa; logrando un relación estable y duradera entre las dos partes.
- La misión también nos indica el ámbito en el que la empresa desarrolla su actuación, permitiendo tanto a clientes como a proveedores así como a agentes externos y a socios, conocer el área que abarca la empresa.
- Define las oportunidades que se presentan ante una posible diversificación de la empresa.

Como identificar la misión de su empresa

Existen una serie de aspectos que le pueden ayudar a identificar la misión de su compañía, tales como :

Campo de actividad: especificando los negocios en los cuales se centrara la actividad de la empresa , identificando y analizando los productos y mercado de la organización.

Capacidades que están a disposición de la empresa o pueden llegar a estarlo. A través de los recursos y capacidades con los que cuenta la organización se puede saber qué ventajas competitivas se pueden alcanzar.

En los casos en que la empresa cuenta con varios productos que comercializar y en diferentes mercados, es más complicado identificar cual es la misión, por lo tanto hay que desarrollar recursos y capacidades centrándose en los factores de éxito de cada mercado.

Sugerencias para su misión

* Cuando elabore su misión, trate de hacerla planificada, sólida y completa.

* Asegurese de que la misión sea comunicada a toda la organización (clientes de la empresa, a los trabajadores, proveedores, administraciones públicas y a todos los campos en los que la organización tenga algo que ver) de manera motivante y entusiasta, utilizando una comunicación simple, concisa y fácilmente comprensible.

* Recurde que al elaborar su misión, la imagen de credibilidad ha de estar presente en todo momento.

* De vez en cuando es conveniente repetir la declaración de la misión, para recordar a los integrantes de la organización, que el futuro deseado es posible.

Adicionalmente en toda gestión, existen cuatro términos que definen la posición que la empresa puede alcanzar en algún momento determinado.

De una empresa se dice que tiene objetivos, que son los deseos generales de toda organización para la consecución de los mismos y a los que dedicará todos sus esfuerzos. Como ejemplo, es lo que hacen desde hace varios años las empresas japonesas que tienen como objetivo desarrollar sus mercados en [Europa](#) para exportar sus productos.

El término meta define las áreas de actividad hacia donde la empresa dirige estos esfuerzos. Describe las estrategias a seguir para alcanzar los objetivos propuestos así como el resultado previsible de dicho esfuerzo.

Al planificar la estrategia para llegar a la meta, la empresa se fijará una serie de puntos o segmentos de mercados definidos, en los cuales puede percibir con una definición lo más aproximado posible los resultados que puede obtener. Estas percepciones cuantificadas formaran las cifras económicas y financieras de los presupuestos para cada una de las acciones a emprender.

Para alcanzar estos puntos la empresa debe identificar una serie de acciones o actividades y ponerlas en marcha. Estas acciones se conocen como finés. A partir de este momento los distintos responsables deberán realizar sus previsiones económicas, financieras, de producción, comercial y marketing, y actuar.

Los Objetivos:

Podemos decir que los objetivos son apreciaciones cuantificables de una actividad posible que forma parte de la estructura de una empresa para alcanzar sus metas.

En la práctica, los responsables de la gestión son los que se ocupan de fijar estos objetivos para tratar por todos los medios de alcanzarlos. Los objetivos pueden ser controlados, lo que nos indicará el nivel de eficiencia de la empresa.

¿Cómo se fijan los objetivos?

En primer lugar deberemos definir los componentes de un objetivo:

1. Actividad bien definida.
1. Valor económico o porcentaje del mercado donde vamos a entrar.
1. Tiempo que nos hemos fijado para completar la actividad.

Por ejemplo, el objetivo de una compañía norteamericana que quiera desarrollar su exportación a Europa, será:

"Conseguir un 30% del mercado total para nuestra gama de productos en Europa dentro de 18 meses a partir de ahora"

Como mejor podrá el alumno comprender el significado de los objetivos que impulsan la evolución de una empresa, será aplicando estos principios a su propia empresa o actividad.

Objetivos Personales:

Los objetivos personales también podremos definirlos, porque muchos profesionales

tienden a trabajar o involucrarse en algún negocio por motivos parecidos, como:

1. Ganar dinero para vivir.
2. Ser su propio jefe
3. Estimulo personal y sensación de satisfacción.
4. Posición social y estima en la [sociedad](#).
5. El [diseño](#) de nuestro propio programa de autorrealización, posiblemente pueda coincidir con los de otras personas y llegar a acuerdos interprofesionales.
6. Trabajar fuera de una estructura empresarial que le resultaba poco estimulante.
7. Poner en práctica una idea o negocio que considere atractiva.

En las preguntas al final del tema le brindamos la oportunidad para que usted mismo realice las investigaciones oportunas que le servirán de ayuda para marcarse objetivos realistas en su empresa o negocio.

¿QUÉ OBJETIVOS PERSIGUE LA EMPRESA?

Una empresa es el conjunto de personas que pertenecen a ella, y que como grupo tiene su propia [historia](#), sus costumbres y hábitos, que se verán afectados en la forma en que se sitúen en el mercado y la habilidad para aprovechar las oportunidades que se le presenten.

Las empresas del sector privado tienen por lo general objetivos similares:

1. **Obtención de beneficios** (pero ¿cuántos?)
 1. **Aumentando su tamaño** (¿cómo?, ¿Invirtiendo parte de sus beneficios?, ¿Pidiendo prestadas grandes sumas de dinero? ¿Comprando otras empresas?)
 1. **Sobreviviendo** (¿A expensas de la competencia? ¿En colaboración con ella?)

EL CONTROL DE GESTIÓN

Para realizar un buen control de la gestión de una empresa, se deben tener en cuenta tres funciones principales:

1. **Cual será la finalidad y la misión de la organización definiendo claramente sus objetivos.**
2. **Preparación del personal de la empresa para que trabaje con eficacia a través del reciclaje y de la formación permanente.**
3. **Identificar - mejorando o corrigiendo - los impactos de los cambios sociales que puedan afectar a la organización, teniendo en cuenta sus efectos y adaptarlos convenientemente al objetivo y misión de la organización.**

4. RESUMEN

1. La gestión, se relaciona estrechamente con la naturaleza cambiante del entorno de las empresas, sobre todo, los cambios tecnológicos.
2. La gestión, siempre deberá centrarse en las personas, sea cual fuere la dimensión de la empresa.
3. La gestión, debe estar al tanto de los cambios que se puedan producir en la

empresa, utilizando todos los elementos para responder a dichos cambios, en beneficio de sus clientes y de la sociedad en general.

Reflexiones para el Módulo:

EL EMPRESARIO DE ÉXITO

Ningún ser humano está perfectamente cualificado al cien por cien para realizar tareas referidas a las relaciones con otras personas, motivarles, persuadirlas y crear oportunidades para las mismas. Los puntos que a continuación especificamos presentan el perfil que debe reunir todo empresario para alcanzar su máximo desarrollo.

1. Un empresario es ante todo alguien que trabaja activamente y tiene una ilimitada vocación por los negocios.
2. El empresario no tiene que temer los cambios que se puedan producir en su entorno y debe estar dispuesto a dejar de lado prácticas obsoletas o desfasadas en interés de su empresa.
3. Tiene que estar continuamente aprendiendo y ser capaz de adquirir nuevas habilidades y conocimientos.
4. Aunque posea una imaginación bien desarrollada, el empresario debe concebir siempre ideas prácticas.
5. El empresario debe saber delegar no sólo las tareas, sino las responsabilidades para ejecutarlas.
6. Necesita cualidades especiales para relacionarse con otras personalidades distintas a la suya y tratar de adaptarse a las mismas para sacar el mayor partido posible.
7. Tiene que saber planificar su tiempo y saber combinar perfectamente sus recursos tanto físicos como intelectuales para conseguir los resultados previstos.

Modelo Chileno de Gestión de Excelencia

