



MANUAL DE CONTROL DE GESTIÓN PARA PYMES Y EMPRENDEDORES

Manuel Concha M.

EDICIONES
DEL
QVIJOIE



MANUAL DE CONTROL DE GESTIÓN PARA PYMES Y EMPRENDEDORES

Manuel Concha M.





Del autor

Magister Control de Gestión, U. de Chile.

Diplomado en Control de Gestión, U. de Chile
(mejor alumno de la promoción).

Contador Público y Auditor, UTEM.

Académico Control de gestión, UDP.

Gestión y Optimización de Procesos, PUC.

CEO Kame ERP

Estudiante desde los 2 años / trabajador desde
los 12 años/ emprendedor de nacimiento

<https://www.linkedin.com/in/manuelconcha/>

Obra al cuidado de Ediciones Del Quijote
www.edicionesdelquijote.cl

Diseño y diagramación de interior
Carolina Olivera Hernández

Diseño de Portada:
David Salas, Agencia84

Agradecimiento

Dedicado a Raquel Ávila P. (Q.E.P.D) una mujer increíble, valiente, tierna y luchadora, que no solo se postergó en todos los aspectos de la vida por sus hijos, sino que también por sus nietos.

Para controlar a un nieto hiperactivo le enseñó a contar los pastelones de la vereda en su camino diario al jardín, esto le permitió al niño saber contar hasta más del 300 con 4 años, con el tiempo se tituló de Contador Publico y Auditor (primer profesional de la familia) y hoy les cuenta esta historia.

Contenido

PRÓLOGO	6
INTRODUCCIÓN	10
Los problemas de un pequeño empresario	10
Primero, debes saber	12
1- La importancia de definir un foco	12
Defina el norte de su negocio	12
2- Activos intangibles	15
Sepa qué es lo que realmente vale en su negocio	15
Indicadores financieros v/s indicadores no financieros	15
Centrarse en el cliente	18
Sistematización de la empresa	19
Los Procesos	21
3- La importancia del equipo	24
El dilema del pescador	24
Comportamiento organizacional	25
Cultura	25
¡A ejecutar!	26
4- Diferentes herramientas de Control de Gestión para Pymes ...	26
El presupuesto	27
Canvas	28
Mapa Estratégico - Balanced Score Card	32
5- Resumen	36
BIBLIOGRAFÍA	38

Prólogo

Este libro nace como consecuencia de varios hechos reales, uno de ellos es la falta de educación financiera, de administración de empresas y de negocios en general, tanto en la etapa escolar como en la educación superior, en carreras no relacionadas con estas materias. En segundo lugar, considero que la bibliografía existente se expresa de forma excesivamente técnica y no está pensada para personas que no cuentan con conocimientos en el área de la administración de empresas.

Por otra parte, existe la creencia de que las prácticas y utilización de herramientas de Control de gestión son de uso casi exclusivo de las empresas de gran tamaño o volumen de facturación, e incluso, que su aplicación es compleja y de alto costo, lo que demostraremos, que no es así.

Existen varios aspectos a considerar al momento de clasificar a las empresas entre grandes, medianas o pequeñas, sin embargo, entre los mecanismos más utilizados para esta identificación encontramos el nivel de facturación (ventas) o la cantidad de empleados con la que cuenta cada institución.

Respecto del total de empresas existentes en Chile, en la FIGURA 1 se muestra su distribución por tipo de empresa, es decir, según una de las

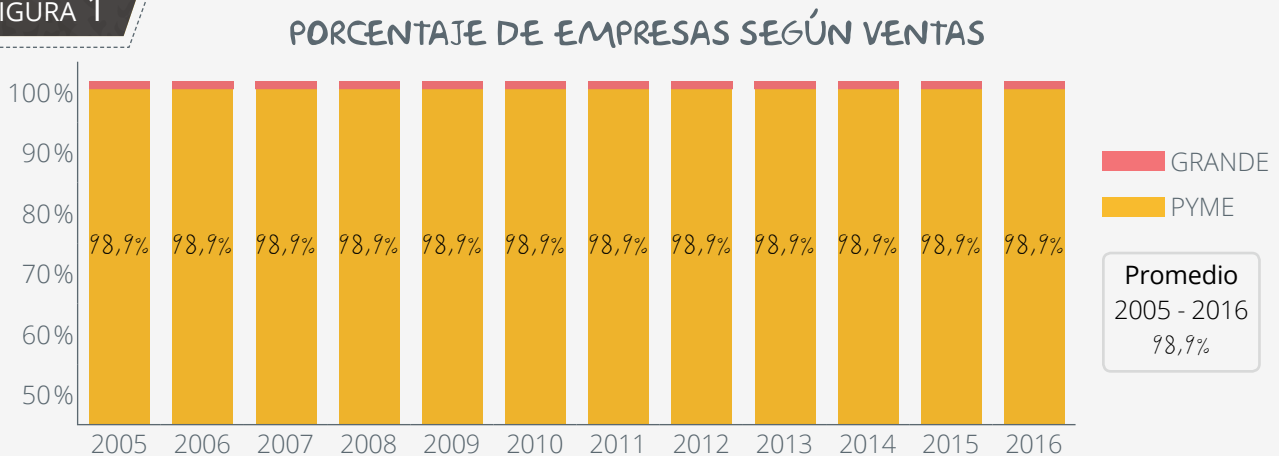
clasificaciones que se utiliza en nuestro país (ventas). El criterio utilizado para definir si la empresa es grande, es el siguiente: si la empresa factura más de 100.000 UF al año (\$2.870.000.000 aprox.) entonces se considera una empresa grande, en tanto, todas las empresas con ventas anuales inferiores a ese monto, son consideradas medianas, pequeñas, micro, etc.

Como podemos observar en la figura, en 12 años los porcentajes no han variado significativamente, y el promedio de éstos 12 años indica que casi el 99 % de las empresas son pequeñas o medianas (PYME), lo que genera una pregunta lógica: **¿Acaso el 99 % de las empresas chilenas no necesita Control de gestión?**

Personalmente, decidí hacer este libro por varios motivos, uno de ellos fue aportar a la gran mayoría de los emprendedores y Pymes chilenas de los más diversos rubros (que ya sabemos que son las empresas que inciden mucho en la economía) y que no han tenido la oportunidad de conocer la importancia del control de gestión, explicado de una forma práctica, en un lenguaje sencillo y amigable.

En este punto es que las escuelas de negocios también tienen una gran oportunidad, no solo en la formación, sino que también en resolver problemas que le afectan a las Pymes.

FIGURA 1



Fuente: Sii.cl

Nota: Esta información es pública, y solo se ha ordenado y estructurado para esta obra.

Con este manual, personas y empresarios, sin requerir de conocimientos contables o de administración de empresas, lograrán comprender la vital importancia del Control de gestión en las organizaciones, no solo como un mecanismo de control, sino que también como medida para, incluso, aumentar la rentabilidad y, más importante aún, aprenderán aplicarlo mediante ejemplos prácticos de la vida real.

También me motivó la ignorancia o mala intención de algunos periodistas o medios de comunicación, sesgados muchas veces por su color político, que desinforman a la población; un ejemplo clásico de esto es la típica noticia de un periodista relatando cómo puede ser posible que la bencina esté más barata en Cerro Navia que en las Condes, desconociendo cualquier tipo de análisis del valor de las construcciones en las comunas y todos los factores que inciden en el precio de los productos y, en consecuencia, desinformando.

Finalmente, algo que me motivó a escribir esto, es sentir que tengo un conocimiento que debe ser transmitido, y que me siento con la obligación de hacerlo; estoy convencido de que la experiencia que me ha tocado vivir y las diferentes disciplinas que he estudiado no son casualidad. "El que no vive para servir, no sirve para vivir." (Teresa de Calcuta).

"No seas como Giorgio que se dona a sí mismo".

Si yo, que nací en una casa de madera forrada con cartón y con piso de tierra, pude escribir este libro, imagínate lo que puedes hacer tú.

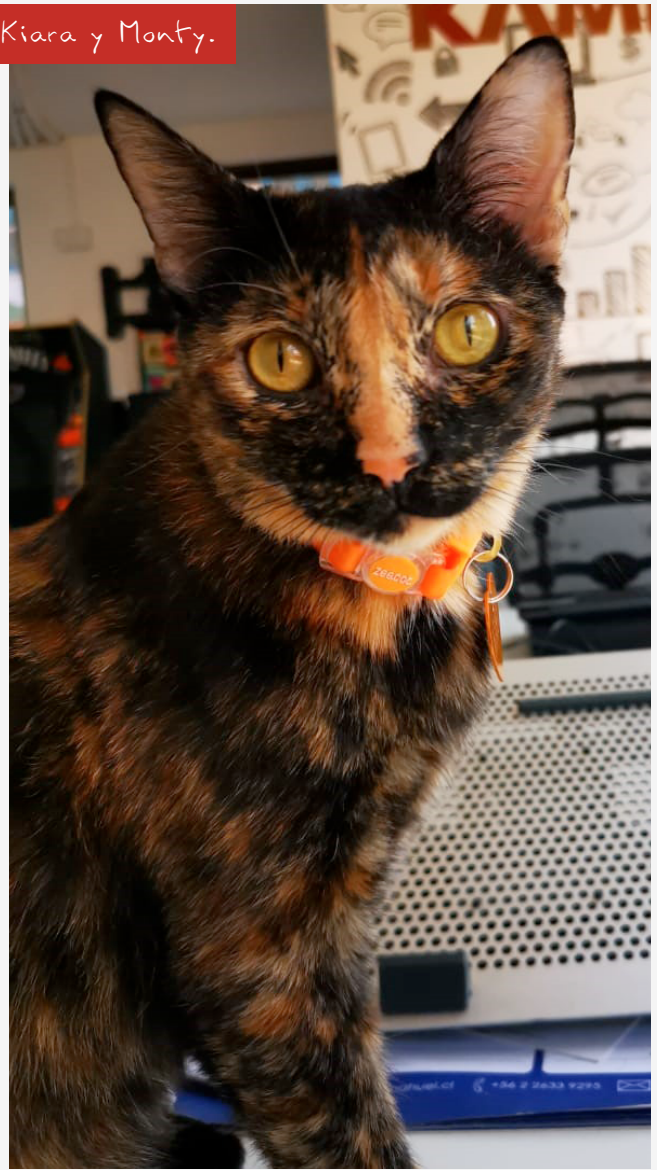
Manteniendo el mismo sentido de ayudar al prójimo, decidí no vender este libro, sino que donarlo a dos fundaciones serias dedicadas a rescatar perros y gatos de la calle y/o en situación de maltrato. Estas fundaciones requieren recursos para comida, vacunas, desparasitación, albergue temporal, esterilización, chips, veterinarios, etc., por lo tanto, tienen mi com-

pleta autorización para comercializar este material a \$1.990, que considero un precio accesible para los emprendedores y Pymes. **Esos serán los únicos y exclusivos canales de venta.**

Por ello, la compra de este *Manual de control de gestión para pymes y emprendedores* estará ayudando a salvar a hermosos perros y gatos, teniendo presente, además, que estas fundaciones una vez que rescatan, cuidan y sanan a los animales, les buscan personas para darles un hogar definitivo, por lo que no hay que olvidar en esta cadena el amor que perros y gatos le dan a las personas, es decir, **su ayuda también será multiplicada por 2.**



Acá les dejo los que a mí me *mataron* Pluto, Kiara y Monty.

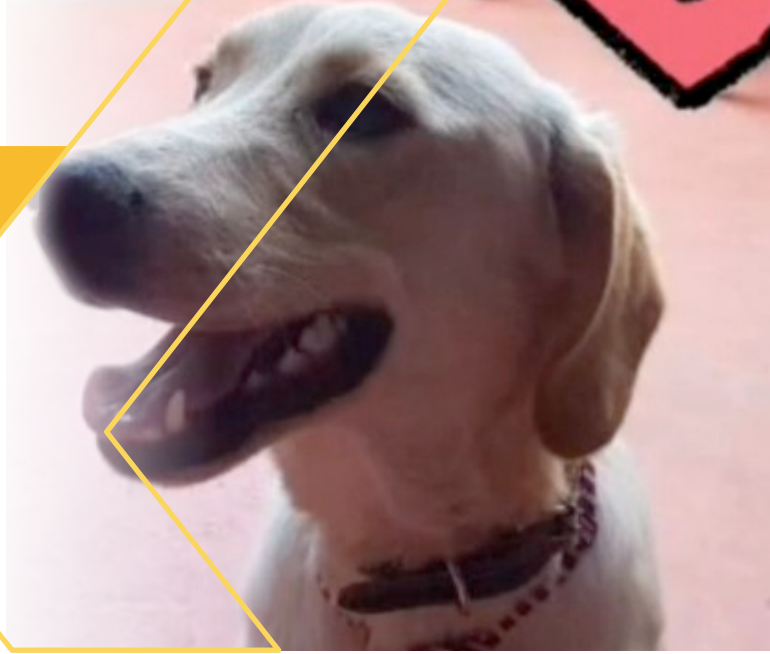


Estos son algunos de los gatitos que ha rescatado la fundación 7 vidas.



Introducción

Los problemas de un pequeño empresario...



Un día como emprendedor

He tenido la suerte de implementar sistemas de gestión empresarial, ERP, en más de 400 Pymes, pertenezco a un grupo de empresarios y además, soy socio y gerente de 3 empresas, lo que me permite asegurar que he visto desde muy cerca como parten y se desarrollan los emprendimientos en Chile (generalmente parten como auto empleo). La siguiente, es la historia real de un empresario en su día a día normal, al por motivos de proteger su identidad llamaremos Juan Carmenere. El apellido guarda relación con el significado del aporte de Chile al mundo del vino, especialmente en la variedad Carmenere.

Juan llega como siempre temprano a abrir la oficina, se prepara su café y lo primero que hace es revisar la cuenta corriente del banco.

Juan, realiza esta actividad porque cree que esa es la mejor forma de administrar su empresa, es más, muchos de los emprendedores con los que he compartido creen que si controlan el banco tienen controlado el negocio (nada más alejado de la realidad y les demostraré el por qué más adelante). Lo que Juan no está viendo, es que al solo controlar el banco descuida varias otras áreas realmente cruciales para cualquier empresa. Si bien es cierto que las empresas quiebran por el dinero con el que cuentan (flujo de caja) y no por la rentabilidad, es decir, puedes comprar un producto en 100 y venderlo en 900 (altamente rentable), pero si tus clientes no te pagan, estás en problemas, ya que, los sueldos, el arriendo y muchos costos deben pagarse cuando corresponde y en caso de no tener los flujos necesarios para cubrir estas obligaciones, las empresas quiebran. No así cuando se tienen productos o servicios por los cuales literalmente se pierden dinero, por ejemplo: una importadora compra los productos a un valor unitario de 100 y vende este producto en 200 la unidad; a simple vista podemos decir que existe una utilidad de 100 por cada producto que vende, el problema es que, si no se controla, o al menos se conocen todos los gastos asociados con tener el producto disponible para la venta, como seguros, gastos de internación, fletes, etc., la supuesta utilidad podría no ser tal, pero la rentabilidad es algo que veremos luego, ahora nos quedaremos con que, **lo que hace quebrar a las empresas es el flujo, no la rentabilidad.**

Siguiendo con su día normal, don Juan C., luego de revisar el banco y hacer algunos pagos, se va directamente a la operación del negocio, ya que él es experto en lo que hace, por lo que casi todo el día se lo pasa directamente en la ejecución del negocio. A esto, agregaremos otro error que comenten varios emprendedores, que es desconocer los gastos en los que incurren, porque utilizan la cuenta de la empresa como su billetera personal, lo que hace mucho más complejo determinar qué tan rentable o no rentable es el negocio. En este contexto, me ha tocado conocer a varios dueños de Pymes que no se pagan un sueldo regularmente (ni hablar del registro en la contabilidad en la empresa), lo que si bien es cierto y totalmente comprensible, porque los emprendedores no siempre cuentan con los flujos para pagarse su salario, ya que, privilegian los sueldos de sus trabajadores, el arriendo, los impuestos, entre otros, no es menos cierto que distorciona la realidad del negocio. En esos casos, lo que pueden hacer es contratarse por la empresa y, en la medida de lo posible, pagarse el sueldo establecido, y si no le resulta posible pagarse la totalidad, sí podrá registrar el gasto total en la contabilidad de su empresa, reflejando de esa forma un gasto real, que de paso disminuirá los impuestos a pagar por la empresa.

Ahora bien, si Juan se dedica principalmente a la operación del negocio, ¿quién genera nuevos canales comerciales o se encarga del marketing? ¿Quién procura que existan los flujos necesarios para pagar obligaciones como los sueldos? ¿Quién se encarga de medir la rentabilidad de los productos? ¿Quién se encarga de analizar si el modelo de negocio se puede optimizar?, entre otras acciones. Todo esto lo hace Juan en la medida de sus posibilidades, hasta que en la medida que crece el negocio, se hace inmanejable y comienza a delegar; con este problema nace el Control de gestión - con la delegación.

Además, como buen emprendedor, es muy probable que en el mismo día haga deportes, lea respecto de la industria en la que se encuentra, negocie con proveedores o clientes, hable con sus trabajadores, realice algún curso de perfeccionamiento, o incluso más.

Por cada capítulo de este manual es posible encontrar al menos tres libros de cientos de páginas cada uno, por lo que en la bibliografía les dejaré algunos por si desean ahondar en algún tema, considerando que, sin duda, existen varios otros temas posibles de abordar en la administración, incluso desde el punto de vista del Control de gestión, luego, lo que encontrarán acá es lo más importante.

No obstante lo anterior, hay aspectos muy interesantes para analizar, como por ejemplo el de las cotizaciones que no se transformaron en ventas (muchas veces estas son más importantes, ya que conocer el motivo por el cual no se concretó la venta permite tomar las medidas pertinentes y mejorar); otro ejemplo digno de análisis es la cantidad de veces que vuelve un cliente, obviamente que esto va a depender del tipo de industria en la que se esté participando, pero es un análisis muy pertinente de realizar, sobre todo cuando se vende productos o servicios de consumo habitual. Y, por supuesto que también es muy importante, la estrategia, la gestión y optimización de procesos, el equipo de trabajo, o el uso de la tecnología, por lo que iremos de lo general a lo particular.

Primero, debes saber

Antes de mostrar las diferentes herramientas y/o formas que existen para controlar tu negocio, es muy importante saber que existen varios puntos que literalmente se pasan por alto y no se consideran al momento de controlar.

1- La importancia de definir un foco

Defina el norte de su negocio

¿Qué es lo que hace mi empresa? ¿Por qué lo hace? ¿Cómo lo hace? Y, en qué me diferencio de la competencia? Son algunas preguntas que necesariamente deben hacerse los dueños de Pymes antes de ir al control propiamente tal, y a medida que el negocio crece es vital compartir esta información con los trabajadores, porque al crecimiento del negocio, serán ellos los que, mayoritariamente, van a ejecutar las labores principales del negocio.

Incluso, si tienen una empresa que presta servicios tradicionales, es preciso hacerse estas preguntas. Dos empresas pueden vender o prestar el mismo servicio, pero si su ejecución es diferente, lo cambia todo. Por ejemplo, Jumbo y Acuenta son supermercados, pero estoy seguro de que si se visita a ambos, es fácil ver claramente las diferencias. Con esto en ningún caso quiero decir que uno sea mejor que el otro, solo que compiten de forma diferente, incluso, les puedo comentar que en varias industrias la estrategia de

bajos precios ha resultado ser la más rentable.

Algunos ejemplos clásicos de este punto se ven reflejados en las próximas situaciones. Pongamos por ejemplo una persona que se acerca a un albañil y le pregunta, ¿qué estás haciendo? Una posible respuesta es -estoy pegando ladrillos-, sin embargo, la respuesta que cada emprendedor debe buscar que den sus trabajadores en este contexto es -estoy construyendo la catedral más linda del mundo-. Otro ejemplo clásico es el que se produjo entre J.F. Kennedy y un trabajador del aseo en la Nasa, cuando el presidente le pregunta, -¿qué está haciendo?- y la respuesta fue, -estoy trabajando para enviar al hombre a la luna-.

Por livianas que estas historias puedan parecer, lo cierto es que su trasfondo es importante. Por ello, a continuación encontrarán una breve explicación y algunas de las preguntas que deben hacerse para establecer el foco de su negocio (en siúctico, Declaraciones estratégicas).

Misión

¿Qué hacemos?
¿Quiénes somos?
¿Por qué estamos aquí?

Visión

¿Dónde vemos a nuestra empresa en un periodo de tiempo determinado?
¿A dónde queremos llegar?

Propuesta de valor

¿De qué forma vamos a competir?
¿Cómo me voy a diferenciar?

En la literatura también pueden encontrar que es importante definir valores en las organizaciones, pero la evidencia demuestra que son muy pocas las Pymes que se toman el tiempo de definir la estrategia, por lo tanto, para quienes deseen profundizar en el tema de los valores les recomiendo un artículo de los

autores Collins, J. C., & Porras, J. I. (1997), *Cómo construir la visión de la empresa*.

Todos los emprendedores deben contar con una estrategia para competir, ya que sin la existencia de una carta de navegación clara y bien comprendida, difícilmente se pueden alcanzar los objetivos de las organizaciones, inmersas en la actualidad en mercados cada vez más complejos y competitivos. Entonces, ¿qué diantres es la estrategia? A partir de los elementos ya mencionados, que nos ayudan a reconocer la estrategia, como son Misión, Visión y Propuesta de valor, en simple y en el contexto de este manual la vamos a señalar como **la forma en que vamos competir** y, por su puesto, podemos agregar varios conceptos o incluso complejizarlo. Por ejemplo, en esta forma de competir debemos buscar la manera de diferenciarnos del resto con la mayor eficiencia posible, es por ello que se busca una ventaja competitiva

La estrategia debe estar alineada y relacionada con los procesos, es decir, con la forma en que se ejecuta. En otras palabras, si mi estrategia es tener una amplia variedad de productos, debo asegurarme de hacer lo necesario de forma eficiente para que esto ocurra. Lo mismo si mi estrategia es competir por bajos precios, por servicio personalizado, etc., es preciso asegurarse de que se cuenta con la logística, los recursos, procesos, para que esto ocurra y de forma rentable. Todo ello, sin perder de vista que tanto la estrategia como la táctica deben ir de la mano,

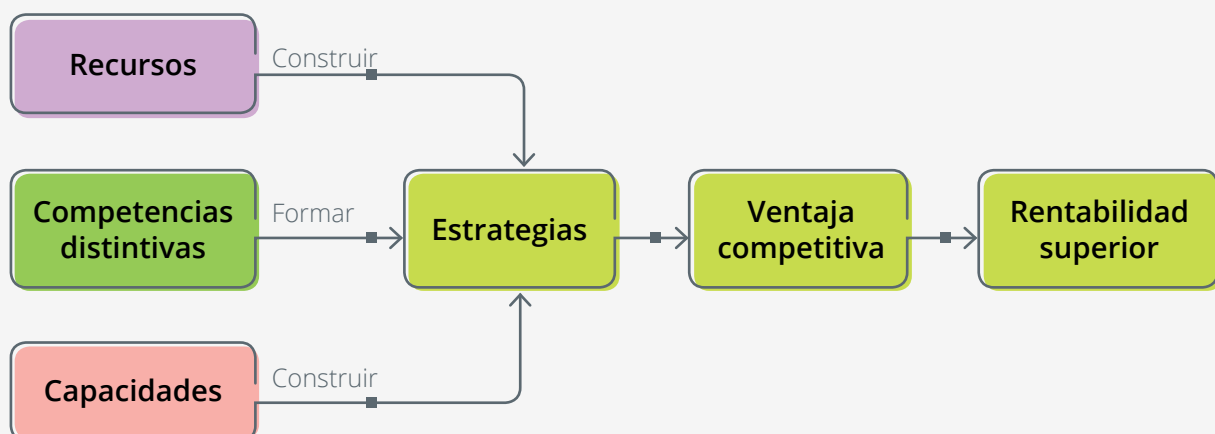
tal como mencionan los autores Kaplan y Norton (2008), *"Es imposible implementar una estrategia visionaria si no se la relaciona con excelentes procesos operacionales"* También se asocia al nivel o jerarquía de la dirección *"La estrategia para ganar la guerra, la táctica para ganar la batalla"* (Frances, 2006).

En el eje central de toda estrategia se encuentran las acciones que se llevan a cabo para lograr mejorar la posición con respecto a los competidores, de la forma más rentable posible y sustentable en el tiempo. Uno de los autores más reconocidos mundialmente y pionero en temas de estrategia empresarial señala, *"La selección deliberada de un conjunto de actividades distintas para entregar una mezcla única de valor"* (Porter, 2011); es en esta etapa cuando las organizaciones se adentran en la utilización de su propuesta de valor, entonces, podemos desprender que la propuesta de valor es la forma que las organizaciones buscan, de cara al cliente, de marcar una diferenciación en la manera en que suministran sus productos y servicios, para crear fidelidad y satisfacción en los segmentos de clientes seleccionados. Ahora bien, vamos a precisar que el propósito de todo esto es mejorar la rentabilidad.

En la **FIGURA 2**, los autores (Hill & Jones, 2009) proponen un esquema de cómo se obtiene o genera una rentabilidad superior a la de los competidores.

FIGURA 2

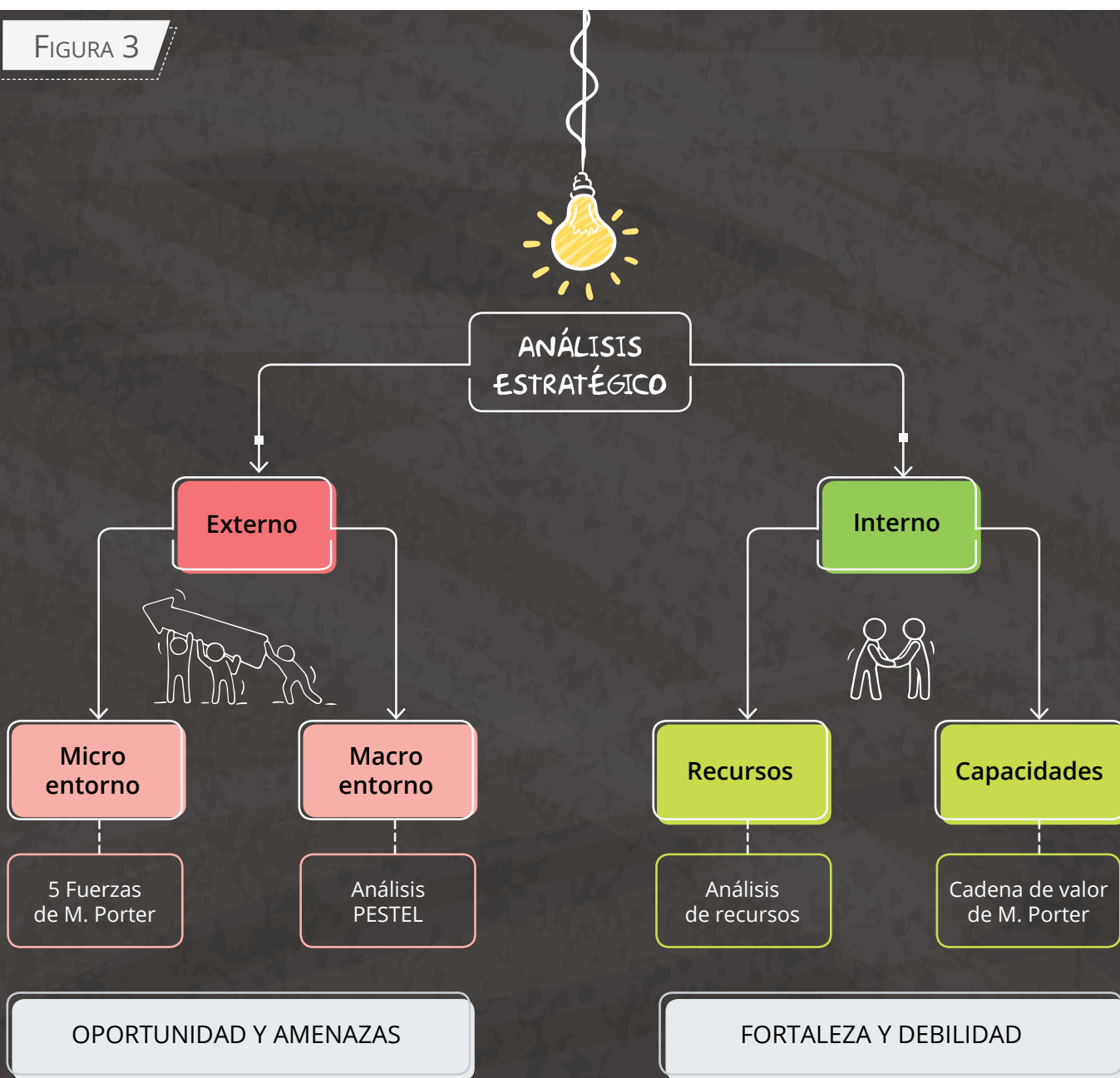
ESQUEMA DE RENTABILIDAD



Lo que, a mi entender, es muy importante dejar en claro es que independiente de la forma en que se vaya a competir, es necesario definir un foco, un plan, una estrategia para hacerlo, y luego se debe controlar que esa estrategia se cumpla y que sea rentable. En resumen, otra forma de referirnos a la estrategia es el plan de acción o conjunto de medidas para mejorar el desempeño de las organizaciones, mientras que la táctica la asociamos a la forma de ejecutar los procesos operacionales.

Si bien no es el foco de este manual, si usted se encuentra en la etapa de definir o redefinir cuál es la mejor estrategia para su empresa, acá les dejo una forma esquematizada de hacerlo (FIGURA 3).

FIGURA 3



2- Activos intangibles

Sepa qué es lo que realmente vale en su negocio

Muchas veces se comete el error de solo considerar los indicadores financieros para tomar decisiones en las organizaciones, con lo que en ningún caso quiero decir que no deban utilizarse, pero pensemos en una situación como la siguiente.

Una importadora de maquinaria para la industria de la madera tiene la representación oficial de las maquinarias alemanas que vende; esta empresa puede mostrar una buena utilidad, excelente rentabilidad e incluso puede contar con dinero en la cuenta corriente (liquidez). Por lo tanto, desde el punto de vista financiero se ve muy bien... Les pregunto entonces,

¿qué pasaría si esta empresa pierde la representación con su proveedor alemán?

¿Acaso este contrato con el proveedor alemán se encuentra en los Estados financieros?

La mayor parte del valor no se encuentra en los estados financieros, de hecho, en este caso el acuerdo comercial con el proveedor extranjero tiene tanto valor que, tal vez, perder el contrato significaría literalmente la quiebra. Lo mismo pasa con muchas empresas de servicios profesionales, en donde, las competencias de las personas y qué tan bien estén estructurados los procesos, literalmente hace la diferencia.

Indicadores financieros v/s indicadores no financieros

También podrá ver que los llaman KPI, de su sigla en inglés, Key Performance Indicators

En primer lugar, es realmente importante comprender que para que una empresa tenga utilidades, esto es el resultado o una consecuencia de que algo fue bien ejecutado anteriormente. Por ejemplo, los clientes se enteraron de su negocio porque su empresa hizo una buena campaña de marketing para captar la atención, luego, cuando consultaron por sus servicios, alguien al interior de la empresa les respondió rápidamente y, finalmente, prestó un servicio de calidad. Todo lo anterior hizo que el cliente pagara por su servicio e incluso lo recomendará con sus amigos (los Estados financieros solo miden lo último, cuando los clientes pagan o se les factura).

Algunos de los indicadores financieros más utilizados son el porcentaje de utilidad sobre la venta, el porcentaje de utilidad sobre el costo, la rentabilidad sobre los activos, la rentabilidad sobre el patrimonio, la utilidad antes de impuesto, EBITDA, EBIT. Existen muchos más, pero lamentablemente todos ellos son del pasado, lo que no quiere decir que no sean útiles o que estén obsoletos, sino que, miden el pasado. Lo que queremos decir es que, por ejemplo, podríamos medir la rentabilidad de una empresa hoy, a una hora determinada, y segundos después el indicador es una foto del pasado, más aún, nada asegura que estos se mantengan, por ello es que se recomienda la utilización de indicadores no financieros.

Quiero insistir en que no estamos diciendo que no se deban usar indicadores financieros, sino que, es bueno el uso en conjunto con los no financieros. Si no se viene del mundo de los números o simplemente su formación profesional es de otra área, es recomendable que comience revisando el Estado de resultados del negocio, ya que, es más simple de comprender que otros estados financieros (Ingresos – Costos –

Gastos = Utilidad o Pérdida). También es importante tener presente que mientras más seguido emita su estado de resultado, va a tener un mejor control de su negocio, así como también la comparación con los meses anteriores, porque entrega una visión global del negocio y le permite identificar en qué mes se produjeron desviaciones. A continuación, en la **FIGURA 4** una imagen simple de lo que estamos diciendo.

FIGURA 4

ESTADO DE RESULTADOS

CUENTA	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
INGRESOS													
Venta Afectas	57,207	47,647	54,757	44,000	44,147	15,180	73,210	20,500	46,029	51,855	6,189	30,721	491,444
Venta Exentas	0	0	10	0	0	179	0	0	10	1,660	30,325	0	32,185
TOTAL INGRESOS	57,207	47,647	54,767	44,000	44,147	15,360	73,210	20,500	46,039	53,515	36,515	30,721	523,629
COSTOS DIRECTOS													
Costo de venta	63,803	31,344	2,666	126	417	1,381	28,101	35,000	190	4,947	2,271	1,899	172,143
Arriendos	0	0	1	0	0	0	0	1,493	0	0	10	0	1,504
Combustibles	0	272	0	0	0	10	0	0	0	0	283	0	565
Sueldos	9,532	5,599	13,083	17,595	15,312	27,190	27,056	0	30,822	34,025	47,452	38,928	266,514
IVA No Recuperable	0	0	0	190	0	0	0	0	0	21	0	0	211
TOTAL COSTOS DIRECTOS	73,335	37,215	15,750	17,910	15,729	28,500	55,157	36,493	31,012	38,993	50,016	40,827	440,937
Resultados oper.	-16,127	10,432	39,017	26,090	28,418	-13,140	18,053	-15,993	15,027	14,522	-13,501	-10,106	82,691
GASTOS FINANCIEROS													
Gastos Bancarios	0	0	0	0	35,000	0	0	0	0	0	0	0	35,000
TOTAL GASTOS FINANCIEROS	0	0	0	0	35,000	0	0	0	0	0	0	0	35,000
OTROS GASTOS													
Honorarios Prof.	100	12,100	110	400	1,750	1,100	15,650	36	1,109	3,251	3,302	500	39,408
IVA No Recuperable	0	0	0	190	0	0	0	0	0	21	0	0	211
Impuesto a La Renta	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL OTROS GASTOS	100	12,100	110	590	1,750	1,100	15,650	36	1,109	3,272	3,302	500	39,620
Resultados Empre:	-16,277	-1,668	38,907	25,499	-8,332	-14,240	2,403	-16,029	13,918	11,250	-16,803	-10,606	8,072

En la imagen anterior podemos ver, por ejemplo, que la línea de los sueldos ha ido paulatinamente en aumento y que en el mes de agosto no se encuentra reflejado el gasto; de esto podemos desprender que, dada la naturaleza del negocio, le puede hacer sentido o no que los sueldos hayan ido en aumento (primera alerta), pero de no haber ocurrido algo extraordinario, es raro que no exista dicho gasto en el mes de agosto, aunque es muy probable que simplemente se deba a un olvido. Una situación como esta se puede visualizar de manera muy fácil y rápida cuando se revisa la información comparativa mensual.

Otra recomendación, en este mismo sentido, es que determine el punto de equilibrio de su negocio y, en la medida de lo posible, haga variables sus costos fijos. En simple, sepa cuánto es lo mínimo que necesita vender para cubrir sus costos y gastos. Por el lado de transformar en variables sus costos fijos, imagine que su empresa paga mensualmente \$1.000.000 a una agencia, para que en redes sociales se publicite su empresa y capte candidatos o posibles clientes. La mayoría de las agencias que conozco cobran este valor, independiente de la cantidad de posibles clientes que lleguen o del resultado de sus campañas, por lo tanto, esto es un costo fijo mensual que debe cubrir tenga o no ventas. Pero si, en cambio, la agencia de marketing solo le cobrara un valor unitario por los candidatos que efectivamente le lleguen, **estaría pagando solo por los resultados obtenidos** y con esto se generan varios beneficios; **solo paga por lo que efectivamente su negocio requiere** y además, genera que su proveedor se esfuerce por hacerle llegar la mayor cantidad de clientes posibles. Un símil podría ser evaluar a su equipo de trabajo por el cumplimiento de los objetivos, en lugar de por las horas trabajadas.

Finalmente, es importante tener presente que para determinar cualquier indicador financiero, primero se debe contar con la información y para no perder tiempo cada vez que se requiera consultarla, recuerden que mientras con mayor frecuencia se midan los indicadores, antes se podrán tomar las respectivas acciones, por lo tanto, la información debe estar ordenada. Idealmente, a medida que el negocio crezca

automaticamente este proceso con la contratación de un sistema ERP.

Resumen de consejos desde el punto de vista financiero

- El Estado de resultados es más simple
- Revise el Estado de resultados comparativo mensual
- Determine el punto de equilibrio de su negocio
- Intente transformar sus costos fijos en variables
- Sea ordenado con la información de la empresa

Algunos ejemplos de indicadores no financieros son rotación de personal, nota en la encuesta de satisfacción de clientes, tiempos promedio de respuesta, cantidad de reclamos, etc. El medir este tipo de indicadores, cuya selección va a depender del negocio en que se encuentre su empresa, permite medir la ejecución de la estrategia, en otras palabras, si tenemos una buena nota en la encuesta de satisfacción de clientes y éstos recomiendan sus servicios, es muy probable que vuelvan a comprarle, además de que la recomendación boca a boca es una de las formas de marketing más efectivas.

Otro ejemplo es cuando para su empresa los trabajadores comprometidos son fundamentales para el negocio y el indicador de rotación de personal está muy alto, ello quiere decir que va a ser difícil prestar el servicio con la calidad que se requiere.

Es por lo anterior que los indicadores no financieros, también son llamados inductores, pues si tienen una medición positiva, deberían inducir un buen resultado financiero como consecuencia.

Una frase que inicialmente le hizo muy bien al mundo de la administración fue: *“Lo que no se puede medir, no se puede mejorar”*. Digo inicialmente, porque ayudó a que las empresas le dieran la real importancia a realizar mediciones de su desempeño, pero luego se transformó en la “fiebre” de los indicadores, queriendo medir

todo lo que fue inmanejable. Un clásico ejemplo es el tablero de un auto, actualmente los autos modernos pueden medir muchas cosas, pero siguen mostrando **de forma destacada**, la velocidad, las revoluciones, la temperatura y el combustible, porque son lo más importante para la conducción.

En la actualidad, gracias a la tecnología, es más fácil que antes medir cualquier tipo de indicador, lo que claramente ha influido en lograr ventajas competitivas, incluso para las Pymes. “La habilidad de una empresa para movilizar sus activos intangibles o invisibles, se ha convertido en algo mucho más decisivo que invertir y gestionar sus activos tangibles físicos.” Kaplan, R., & Norton, D. (1996).

Los activos intangibles permiten que una organización:

- Desarrolle relaciones de lealtad a largo plazo con los clientes que ya tiene, y pueda ofrecer servicios a clientes de nuevos mercados;
- Introduzca productos y servicio innovadores, deseados por los segmentos de clientes objetivo;
- Produzca, según las especificaciones, productos y servicios de alta calidad, con un coste bajo y con cortos plazos de espera;
- Movilice las habilidades y la motivación de los empleados para la mejora continua en sus capacidades de proceso, calidad y tiempos de respuesta;
- Aplique tecnología, bases de datos y sistemas de información, entre otras.

Más adelante mostraremos con ejemplos reales el uso de indicadores financieros y no financieros y cómo ayudaron a mejorar el funcionamiento de las Pymes.

Centrarse en el cliente

Muchas veces cometemos el error de creer que hacemos las cosas bien, incluso mucho mejor que la competencia, y también podemos realizar grandes esfuerzos en términos de tiempo y recursos, pero desde el punto de vista de los negocios **todos esos esfuerzos valen cero si los**

clientes no lo valoran, es por esto que es tan necesario preguntarles a los clientes si es eso lo que realmente quieren y valoran.

Esto se lo demostraré con una breve historia de la vida real que contó mi profesor guía de Magister, la que personalmente me marcó y espero nunca olvidar (al profesor no lo cito porque es poco sociable y capaz que me rete). Esta es una de las cosas que me motivó a estudiar Control de gestión, ya que siento que aprendo de la vida.

Sebastián era un hombre deportista y trabajador, muy preocupado de su familia y sus hijos, para él, literalmente su vida consistía en su señora y sus hijos, no fumaba, no tomaba ni tenía ningún vicio o mala costumbre que pudiera afectar a su vida personal o familiar. En cualquier decisión que tomaba, antes que su beneficio personal, siempre estaban su señora y sus hijos, se desvivía por ellos, a vista de muchos de sus amigos era un hombre ejemplar.

Para resumir la historia, un día después del trabajo Sebastián llegó, como siempre, a su casa y al abrir la puerta pudo ver que ésta se encontraba absolutamente vacía...no estaban ni los muebles...ni los muebles...Imagínense la tristeza de este hombre. En ninguna circunstancia esto es una crítica para la mujer de Sebastián (tal vez la forma no fue la mejor), pero la pregunta que quiero plantear es, ¿Sebastián le preguntó a su mujer si realmente era amada como ella quería serlo?

¿Ustedes le preguntan a su pareja si es amada cómo realmente quiere serlo?

¿Ustedes les preguntan a sus clientes si valoran su propuesta de valor?

También puede darse el caso de que sus clientes sí aprecien su propuesta de valor, pero pueden existir otras que valoren más o que prefieran; esto mismo se aplica a la vida. Desde el punto de vista práctico, existen formas de encuestar a sus clientes a muy bajo costo o gratis con los formularios Google, pero si cuenta con recursos para contratar a una empresa dedicada a ello, hágalo, ya que los resultados van a ser mucho más certeros.

En la siguiente imagen (FIGURA 5), es posible observar diferentes posibilidades de propuesta de valor asociadas a su rentabilidad, respecto de un producto base como es el café. Si bien en el ejemplo se podría interpretar que en la medida en que se mejora, u ofrece un valor agregado al producto, es posible cobrar más, lo que supone que generaría una mayor rentabilidad, para el contexto de este manual es solo mostrar que existen diferentes alternativas en el cual se puede enfocar el negocio, y que incluso los negocios de bajo costo pueden terminan siendo los más rentables y exitosos.

FIGURA 5

PROPUESTA DE VALOR



COMMODITY	PRODUCTO	SERVICIO	EXPERIENCIA
			
\$3	\$50	\$2,590	\$4,400
por taza	por taza	por taza	por taza

Si gusta profundizar, en la siguiente página encontrará varios ejemplos de grandes empresas donde detallan su propuesta de valor. <https://www.pronombres.es/propuesta-de-valor/>

Sistematización de la empresa

Una gran cantidad emprendedores parten como autoempleados, es decir, el negocio no puede funcionar si ellos no están no trabajan en él. El salto de ser autoempleados a ser empresarios (por muy pequeño que sea el negocio) muchas veces resulta ser uno de los pasos más difíciles de dar, por la infinidad de sensaciones que provoca; algunas de las que me ha tocado ver es que muchos sienten que nadie podrá hacerlo de la misma forma, amor por lo que tanto sacrificio les costó, desconfianza, entre muchas otras.

Si algún lector se encuentra en esta situación, en ningún caso quiere decir que está mal, solo que desde el punto de vista del Control de gestión y los negocio, es necesario que comience a delegar, no solo para que tenga más vida personal y/o familiar, sino que también para que su negocio pueda crecer. Trabajar duro no es necesariamente mejor que trabajar inteligente.

Supongamos que se adjudica, junto con otro emprendedor, un contrato para abastecer de agua a una pequeña comunidad rural en el sur de Chile. Usted decide trabajar duro, por lo que madruga todas mañanas de lunes a viernes para ir con su camioneta a buscar agua y abastecer a la ciudad. Mientras que otro emprendedor literalmente desapareció, con lo que más trabajo y dinero le llega a usted. Al pasar de los meses, aparece el otro emprendedor

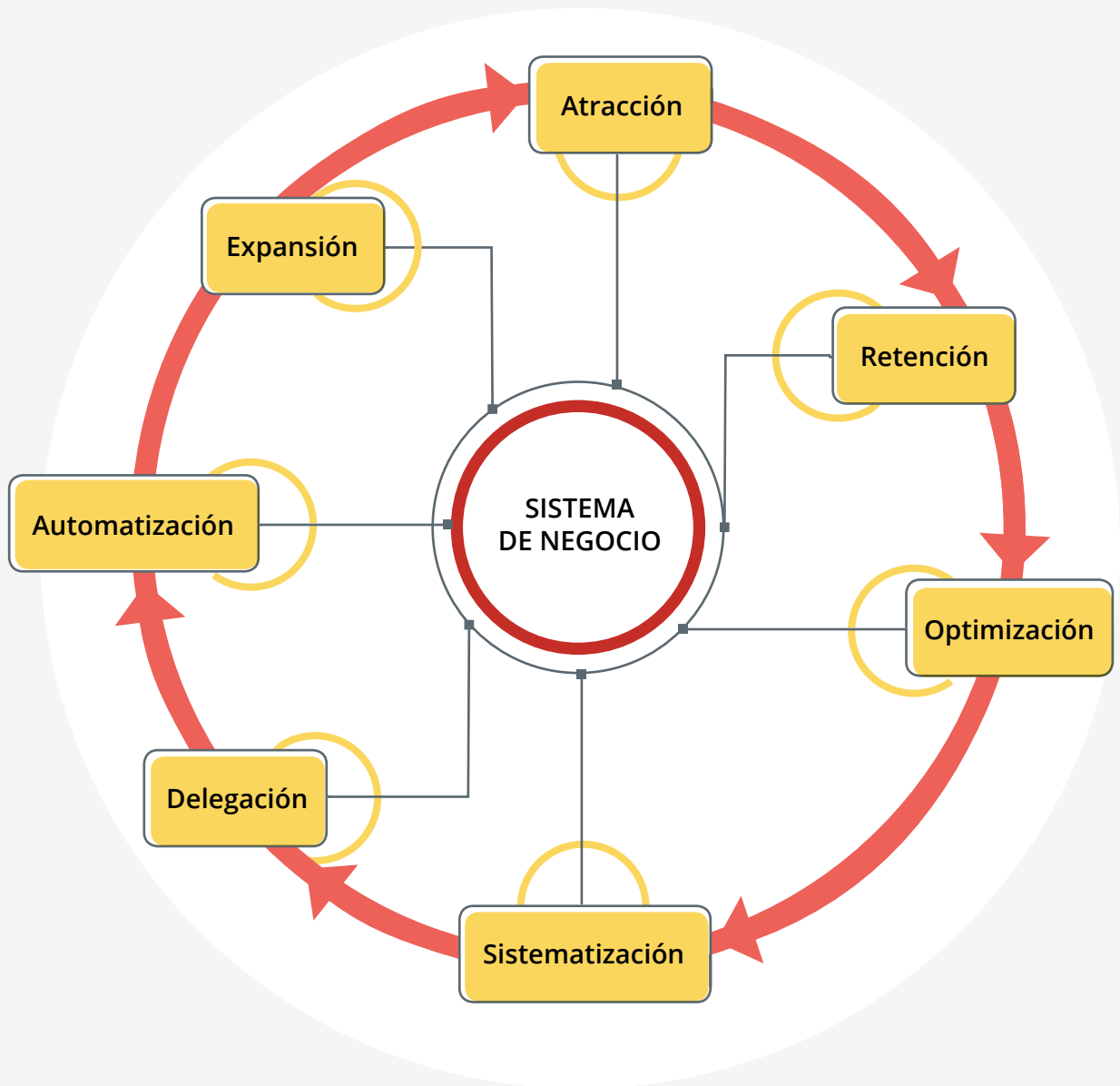
con todo un equipo de construcción y administración para construir una cañería, con lo que se podrá abastecer a la ciudad todos los días, las 24 horas.

Tal vez el ejemplo anterior extrema y simplifica el argumento, pero estas son cosas que pasan en la realidad, si busca que su negocio no dependa en un 100% de usted, a continuación le dejo una imagen explicativa (FIGURA 6) para que automatice su emprendimiento.



FIGURA 6

SISTEMATIZACIÓN DE LA EMPRESA



Los Procesos

Al igual que en los otros apartados, el tema de los procesos es muy extenso, por lo que primero, vamos a utilizar una definición simple de Procesos: *“La forma en que hacemos las cosas”* Bravo (2012). En este contexto, es recomendable realizar un modelamiento visual de los procesos de su negocio, al menos de los más importantes. A modo de ejemplo les comparto la historia del gato del gurú:

Cuando, cada tarde se sentaba el gurú para las prácticas del culto, siempre andaba por allí el gato del ashram distraendo a los fieles, de manera que el gurú ordenó que ataran al gato durante el culto de la tarde.

Mucho después de haber muerto el gurú, seguían atando al gato durante el referido culto . y cuando éste murió, llevaron otro gato al ashram para poder atarlo durante el culto vespertino. Siglos más tarde, los discípulos del gurú escribieron doctos tratados acerca del importante papel que desempeña el gato en la realización de un culto, como es debido” De Mello (1982, p. 88).

Esto ocurre mucho más de lo que se pudiera imaginar en las empresas, en donde se realizan muchas actividades, solo porque así se han hecho siempre, y sin cuestionar la eficiencia de esta forma. La sola diagramación de los procesos (dibujarlos o esquematizarlos), independiente de la técnica utilizada, permite ver de inmediato las posibles mejoras. ¿Por qué es tan importante diagramar los procesos? Es importante por distintas razones, pongamos el caso en que gracias a la diagramación de procesos, se logra bajar los tiempos de respuesta en un 50% en una empresa, y de esta forma se evitan multas; imagine además que la empresa en cuestión ejecuta este proceso cien veces al día. Este es uno de los principales beneficios, ya que, la mejora obtenida se repetirá tantas veces como se ejecute el proceso. Por otra parte, también apoya la incorporación a los nuevos miembros de su equipo, porque los va guiando en la comprensión de en qué parte del proceso se encuentran o en cómo se ejecutan las labores de su área.

“Suponga el lector que se encuentra con alguien que trabaja febrilmente en el bosque, cortando un árbol con una sierra.

—¿Qué está usted haciendo? —le pregunta.

—¿No lo ve? —responde él con impaciencia—. Estoy cortando este árbol.

—¿Se le ve exhausto! —exclama usted—. ¿Cuánto tiempo hace que trabaja?

—Más de cinco horas, y estoy molido. Esto no es sencillo.

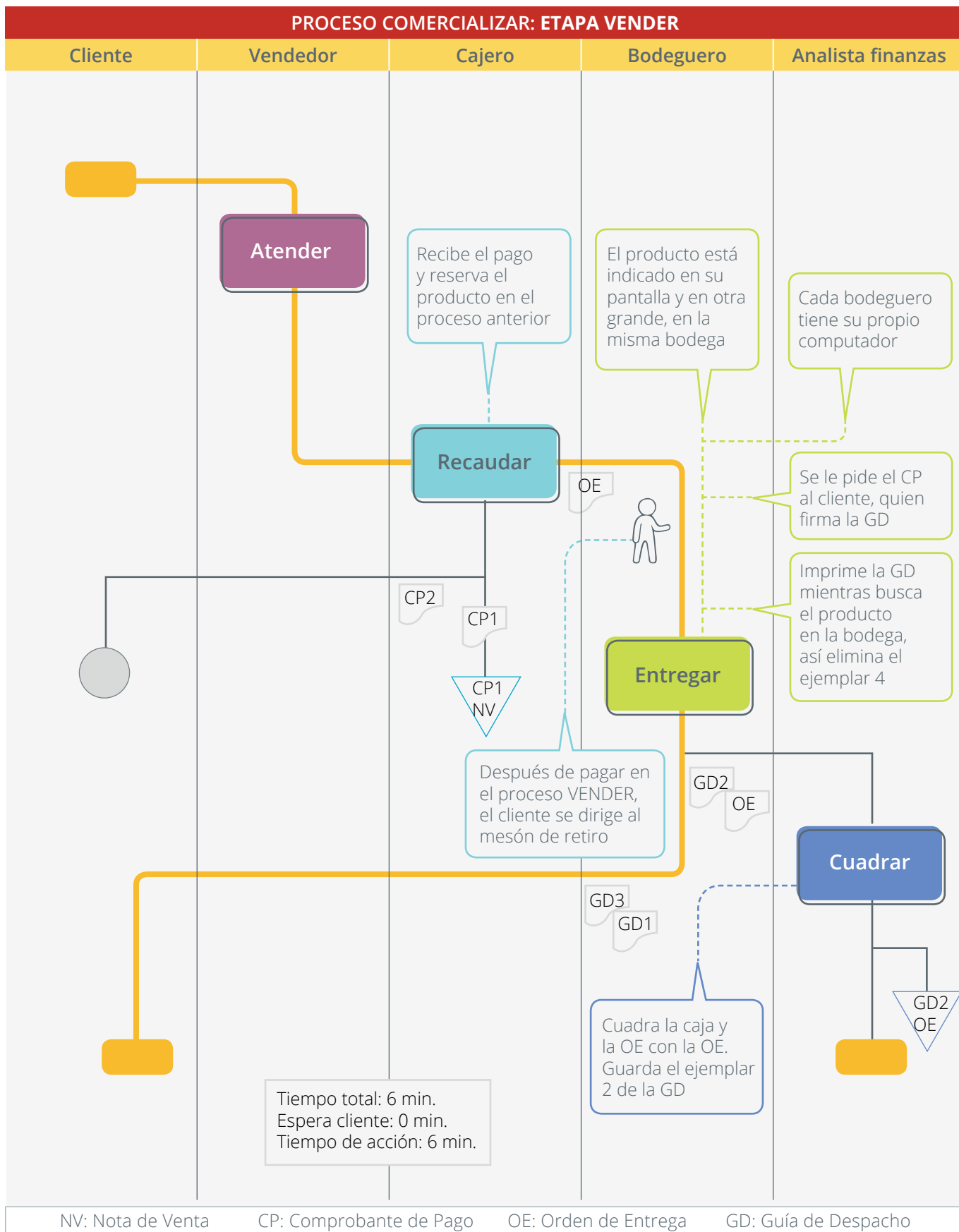
—¿Por qué no hace una pausa durante unos minutos y afila la sierra? —pregunta usted—. Estoy seguro de que cortaría mucho más rápido.

—No tengo tiempo para afilar la sierra —dice el hombre enfáticamente—. Estoy demasiado ocupado aserrando” (Covey, Stephen R.2003).

Existen varias formas y líneas de pensamiento en la gestión de procesos, pero a continuación, les presento la que por su simpleza y eficiencia prefiero utilizar para diagramar y optimizar procesos.

FIGURA 8

GESTIÓN DE PROCESOS



3- La importancia del equipo

Sepa con quien cuenta...

El dilema del pescador

Lamentablemente todavía existen empresas en donde se cree que los trabajadores solo buscan retribuciones económicas de cualquier tipo, sueldos, bonos, comisiones, beneficios, etc., sin embargo, las personas buscan mucho más que eso.

A continuación, les comparto este cuento que he escuchado en varias circunstancias de la vida y francamente desconozco el origen, pero personalmente me hizo un “click” en el cerebro. El objetivo, desde el punto de vista de este manual, es que al momento de diseñar esquemas de incentivos o controles para su negocio, en el que interactúan personas, comprenda este aspecto del ser humano.

Un típico jubilado estadounidense, que después de una vida empresarial exitosa va a pasar su jubilación en una hermosa casa en las hermosas playas de Costa Rica, tiene como parte de su rutina pasear todas las mañanas por la orilla de la playa. Un día, se encontraba paseando por el puerto, cuando se encuentra con un modesto pescador al que comienza a ver y a saludar todos los días. Con el tiempo, comenzaron a tener conversaciones más largas, y una de sus conversaciones fue la siguiente:

– Óigame, ¡parece un pescador muy hábil! Usted sólo y con esta pequeña barca ha pescado muchos peces. ¿Cuánto tiempo dedica a la pesca?

El pescador respondió:

– Pues mire usted, yo la verdad es que nunca me levanto antes de las 8:30. Desayuno con mis hijos y mi mujer, acompaño a mi familia al cole y al trabajo, luego, voy tranquilamente leyendo el periódico hasta el puerto, donde cojo mi barca para ir a pescar. Estoy una hora u hora y media, como mucho, y vuelvo con los peces que necesito, ni más ni menos. Luego, voy a preparar la comida a casa, y paso la tarde tranquilo, hasta que vienen mis hijos y mi mujer y disfrutamos haciendo juntos los deberes, paseando, jugando. Algunas tardes las paso con mis amigos tocando la guitarra.

– ¿Me dice que en sólo una hora ha pescado todos estos peces? ¡Entonces usted es un pescador extraordinario! ¿Ha pensado en dedicar más horas al día a la pesca?

– ¿Para qué?

– Pues porque si invierte más tiempo en pescar, 8 horas por ejemplo, usted tendría

8 veces más capturas, y ¡así más dinero!

– ¿Para qué?

– Pues con más dinero usted podría reinvertir en una barca más grande, o incluso contratar a pescadores para que salgan a faenar con usted, y así tener más capturas.

– ¿Para qué?

– Pues con este incremento de facturación, ¡ganaría mucho dinero! Su flujo de caja le permitiría llegar a tener una pequeña flota de barcos, y así, hacer crecer una empresa de pesqueros que le harían a usted muy muy rico.

– ¿Para qué?

– ¿Pero no lo entiende? Con este pequeño imperio de pesca, usted sólo se tendría que preocupar de gestionarlo todo. Usted, tendría todo el tiempo del mundo para hacer lo que le venga en gana. No tendría que madrugar nunca más, podría desayunar cada día con su familia, tener una hermosa casa y acompañar a los niños al colegio, jugar con ellos por la tarde, tocar la guitarra con sus amigos, tener otra casa a la orilla de la playa cuando se jubile...”

En cada ¿para qué? la conversación se volvía más interesante, pues el pescador vivía hace muchos años lo que el estadounidense logró en la etapa final de su vida.

Con este cuento, en ningún caso quiero decir que el trabajo y el esfuerzo son malos (todo lo contrario), solo que muchas veces se nos olvidan las cosas importantes de la vida y esto lo extrapolamos cuando contratamos a alguien, cometiendo el error de pensar que las personas solo buscan beneficios económicos.

La problemática del equipo de trabajo se va formando a medida que el negocio crece y el dueño cada vez cuenta con menos tiempo para ejercer las funciones que en un comienzo realizaba, por lo que se hace necesario delegar y es en esta delegación, donde espera que las personas contratadas para tales fines tengan un buen desempeño.

Con lo anterior no quiero decir que crear un esquema de incentivo para sus trabajadores sea malo, sino que, es posible encontrarse con personas que le den mayor valoración a otras cosas.

Comportamiento organizacional

“La actitud no lo es todo, pero está cerca de serlo.”
(Encabezado del New York Times, 6 de agosto de 2006).

¿Por qué hablamos de esto? Porque a medida que el negocio crece, mayor va a ser la cantidad de tareas que necesitará delegar en su equipo de trabajo, y por muchas competencias técnicas que posean, las habilidades blandas cada vez más han tomado mayor importancia. Si su equipo de trabajo es reducido, tal vez en un comienzo no sea preponderante el comportamiento organizacional, pero a medida que aumenta la cantidad de personas con las que trabaja, esto comienza a ser vital.

Una definición del Comportamiento Organizacional (CO) es: *“El estudio de lo que hacen las personas en una organización y de cómo su comportamiento afecta el desempeño de esta”*. (Robbins & Judge, 2013).

Es muy probable que ya tenga experiencia respecto de cómo se comportan las personas en determinadas situaciones, sin embargo, el CO entrega una guía estructurada de cómo hacerlo y lograr mejoras en la organización. Solo de comportamiento organizacional existen cientos de libros, pero el objetivo que nos hemos propuesto en este apartado es comentarle de su existencia e importancia, de la forma más breve y concreta posible.

Cultura

Tal vez ya son conocidos los ejemplos de las empresas estadounidenses o europeas que tienen una corta jornada laboral, permiten a sus trabajadores vestir ropa casual, le dan mucho espacio a la creatividad, les disponen salones de juego, etc. A continuación, comentaremos algunos ejemplos reales que me tocó vivir.

Algunos años atrás, después de un largo proceso de varias entrevistas logré trabajar en una de las empresas de Telecomunicaciones más grandes de Chile y, francamente, desconozco si fue en la gerencia en la que me desempeñé o era un tema generalizado para toda la compañía (en ese entonces éramos más de 5.000 empleados), pero para mí que ya tenía experiencia laboral, me sorprendían los esfuerzos que se hacían por hacer que las personas se sintieran a gusto y parte de algo importante. A modo de ejemplo, era mal visto que las personas se quedaran trabajando después de la hora, ya que se consideraba sinónimo de que se había “sacado la vuelta” durante el día o simplemente no se era eficiente en el trabajo y por eso no alcanzaba el tiempo. Otro aspecto que me sorprendió gratamente fue ver cómo el sindicato de profesionales realmente funcionaba y entendía que no podía hacer solicitudes desproporcionadas, o que no estuvieran acorde con el aumento de la productividad. Finalmente, aún mantengo el recuerdo, que comparto con mis conocidos, de la fiesta de aniversario que se realizaba cada año, a la que se contrataba a destacados artistas, como Marc Anthony, Kramer o Daddy Yankee, que realizaban su espectáculo cerrado para los trabajadores de esta empresa.

En contraposición con otra empresa en la que trabajé, con un cargo más “alto” que en la de telecomunicaciones, dedicada a la operación logística, donde tenía mi propia oficina (incluso con mi nombre y cargo). Sin embargo, desde un punto de vista, podría decir que fue una pésima experiencia, ya que, el gerente general quien me contrató y era mi jefe directo, tenía un pésimo trato con las personas, era despectivo y humillante hasta con las mujeres. Recuerdo haber visto a numerosas personas salir llorando o al borde del llanto de su oficina. Concertaba reuniones regularmente a las 19:30 horas, cuando el horario era hasta las 18:00 horas, y si alguien osaba consultar por el horario de citación, recuerdo haberlo escuchado responder textualmente, “Al que no le gusta, ahí está laborum, LinkedIn, la puerta es ancha”, demostrando abiertamente que no le importaba nada el sentir de sus colaboradores.

Otro triste recuerdo que guardo de mi paso por aquella empresa, fue una reunión gerencial en la que una gerente de área expuso un informe, que pasó por mano al gerente general, a quien no le pareció y expresó frente a todos “¿quién hizo esto?, ¿el perro?”, mientras lo arrugaba y guardaba en su bolsillo en plena reunión. Esta experiencia me resultó tan violenta, que fue la que inclinó mi decisión de emprender, así es que la agradezco.

Claramente, los ejemplos anteriores reflejan culturas organizacionales diametralmente opuestas y en consecuencia, el ambiente de trabajo también. Tal vez la cultura organizacional es algo difícil de describir, pero sí se puede ver y

diferenciar; por definición: “*Cultura Organizacional se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue una organización de las demás*”. (Robbins & Judge, 2013).

No es casualidad que las grandes o exitosas empresas se ocupen de la cultura, ya que de esa forma se crea el ambiente en la organización y si las personas se sienten cómodas, queridas, e importantes, van a dar lo mejor de sí y van a apreciar quedarse. Recuerde que si define una estrategia, serán principalmente los trabajadores quienes la ejecuten.

En este contexto, recuerdo cuando en cierto momento me encontraba ofuscado debido a que algunos trabajadores no hacían lo que se había establecido. Le manifiesto mi inquietud a un alto ejecutivo, que era mi jefe, solicitando el envío de un correo, a lo que él me respondió con una pregunta. ¿Tienes hijos? En ese momento me descolocó y no entendí por qué me preguntaba aquello, ya que para mí la solución era tan simple como enviar el correo o darles una orden directa y asunto solucionado. Al ver mi cara de desconcierto, me preguntó entonces, “¿Cuántas veces crees que les pido a mis hijos que hagan lo que deben y no me obedecen? Y eso que son mis hijos”.

La cultura también sirve para alinear y guiar el comportamiento de las personas hacia la estrategia y los objetivos definidos, pero si bien es cierto que un esquema de incentivos concreto ayuda, también es necesario decir que no es 100 % infalible.

¡A ejecutar!

4- Diferentes herramientas de Control de Gestión para Pymes

La más recomendable para su empresa depende principalmente del tamaño, complejidad del negocio y equipo de trabajo con el que cuente.

Existen múltiples y variadas herramientas de control de gestión, y a continuación encontrarán las que, en mi opinión, son más reconocidas internacionalmente en su uso efectivo, además de fáciles de comprender y utilizar para las Pymes. Están mencionadas de acuerdo a su nivel de complejidad. Además, incluyo ejemplos de empresas reales, en las que pueden ahondar.



El presupuesto

Lo más utilizado por las Pymes es la realización de un presupuesto de sus ingresos y gastos, luego, este presupuesto se va comparando con la realidad y analizando el motivo de las desviaciones en sus montos absolutos y porcentuales. **Lo más interesante de este ejercicio es comparar los supuestos con los que se construyó el presupuesto**, por ejemplo: para presupuestar las ventas en el mes de enero, se dijo que se venderían 100 unidades del producto X a \$100, con lo que se llegó al presupuesto de ventas de enero de \$10.000.

Cuando se analice la desviación de las ventas de enero es muy importante comparar no solo los montos, sino que también el detalle de los productos y precios a los que realmente se vendió. De esta forma es posible comprender en profundidad la diferencia entre lo real y el presupuesto. Es muy diferente decir que tenemos un aumento de un 10% respecto del presupuesto, a decir que se vendió un 30% más del producto A y un 5% menos de los productos B y C, que tienen más margen, lo que produjo un 10% de aumento en las ventas respecto del presupuesto.

Lo mismo se puede hacer con las partidas de gastos de su presupuesto y esto le va a permitir una comprensión más profunda de las diferencias, ya que, **comprenderá los supuestos con los que se construyó el presupuesto y lo que ocurrió en realidad, más que la simple comparación de un monto presupuestado versus la realidad.**

Para evaluar el cumplimiento del presupuesto también es muy importante observar no

solo los valores mensuales, sino que además, los valores acumulados y también en porcentaje. Una práctica muy utilizada, sobre todo por las empresas que se toman en serio el uso del presupuesto, es hacer algo llamado Rolling forecast o simplemente forecast, en donde comparan la información real y el presupuesto en su conjunto, por ejemplo: terminado el mes de marzo se tienen 3 meses de información real y en consecuencia, 9 meses de presupuesto (sería un Forecast 3+9), de este tipo de informes se puede desprender información muy útil (principalmente porque se tiene mayores elementos de la realidad), lo que permite hacer consultas tales como, ¿dadas las desviaciones, se va a mantener el presupuesto?

Desde el punto de vista operativo existen varios softwares, incluso algunos gratuitos, para hacer un presupuesto, sin embargo, todo va a depender de la etapa y tamaño en que se encuentre su emprendimiento. A continuación le señalo los más utilizados:

- Puede ocupar una Google Sheet para incluso compartir con su equipo y visualizar el presupuesto desde cualquier parte. La versión que viene en todas las cuentas de Gmail es gratis.
- También puede hacerlo en Excel y guardarlo en Dropbox que también tiene una versión gratis.
- Las empresas con mayor cantidad de transacciones o más “grandes” tienen integrado el presupuesto en su sistema de gestión ERP, ya que esto le permite comparar en línea las desviaciones.

Ventas por Producto	enero-20	febrero-20	marzo-20	Acumulado
Cremas	20	30	12	62
Tratamientos	25	10	20	55
Insumos	15	30	25	70
TOTAL	60	70	57	187

Tabla 1 Ejemplo de presupuesto de ventas mensual por productos.

Por otra parte, también existe una línea de pensamiento que critica el uso del presupuesto, principalmente cuando las empresas se rigidizan demasiado, restándoles flexibilidad. Como muchas cosas en la vida, lo importante es el equilibrio.

Flujo de caja proyectado versus Presupuesto

Primero, ¿qué es el flujo de caja proyectado? En simple (de nuevo) es una estimación, una proyección del dinero que efectivamente va a ingresar y salir de la empresa. Mientras que el presupuesto se construye en función de las ventas, costos y gastos, pero puede que esos montos no entren o salgan de la caja en el mismo mes en que se presupuestaron. Por ejemplo, en la tabla N° 1 se presupuestó vender \$60 en el mes de enero, pero es posible que esas ventas sean pagadas por los clientes a 30, 60 o más días.

Por lo tanto, en el presupuesto de ventas tengo \$60, pero en el flujo de caja lo debo proyectar de acuerdo a cómo paguen los clientes y sin olvidar que en el presupuesto se ingresan los valores netos, mientras que en el flujo de caja se incluye el IVA.

Resumen de consejos para el uso del presupuesto

- Haga un presupuesto con el mayor detalle posible.
- Cuando evalúe la realidad v/s el presupuesto compare los supuestos con que construyó el presupuesto.
- El presupuesto es diferente al flujo de caja proyectado.

Canvas

A diferencia de un Plan de Negocios, un modelo de negocios es un prototipo dinámico, un mapa funcional que puede rediseñarse o adaptarse en base a cambios rápidos y continuos. Varios eruditos señalan la vital importancia del modelo de negocio, porque es la base sobre la que se desempeña su empresa. La herramienta más utilizada y reconocida para evaluar el modelo de negocio es Canvas, la traducción al

español es lienzo, porque la idea es mostrar en una cartulina o lienzo el esquema Canvas, que provee un lenguaje común para describir, visualizar, evaluar y modificar modelos de negocio. *"Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor"*. (Osterwalder & Pigneur, 2010).

En este punto, les pido recordar cuando mencionamos que dos empresas pueden hacer lo mismo, pero compiten de forma diferente, esto ocurre porque su modelo de negocios es diferente. Basta con que una tienda decida comprar un local para poner su negocio versus otra tienda que vende productos similares, pero decide comercializarlos de forma online y/o en ferias especializadas; esto hace que cambie todo.

Por ejemplo, las tiendas del retail, específicamente en el segmento de vestuario, están actualmente enfocadas en el volumen, mediante la autoatención por parte de los clientes, quienes eligen y deciden sus propias compras, y además les interesa generar eficiencias en sus procesos de caja. Sin embargo, también existen tiendas de vestuario que cuentan con vendedores que son prácticamente asesores de moda, lo que da como resultado un enfoque de mayores recursos y esfuerzos en el servicio al cliente.

Desde el punto de vista del control de gestión y planificación de la estrategia, resulta de gran importancia comprender el modelo de negocio que existe en la organización, como una forma de entender el alcance de los costos, gastos e ingresos que están presentes en la forma en que se genera la rentabilidad, lo que permite incluso definir indicadores claves para el negocio.

Personalmente he visto cómo diversas innovaciones al modelo de negocio han hecho crecer mucho a las empresas, e incluso en la literatura de expositores nacionales siempre se relatan ejemplos de transnacionales como Netflix, Spotify, Uber, Apple, etc., que los emprendedores tal vez pueden ver como alejados de su realidad. Es por esto que voy a relatar algunos ejemplos de cómo empresas orgullosamente chilenas han realizado cambios o innovaciones a su modelo de negocio con excelentes resultados.

Bueno, la empresa de karting privada más grande del mundo es chilena. Así es, una empresa chilena, maneja más de 20 pista a lo largo de todo el país y se encuentra en pleno proceso de internacionalización. Esta empresa fue capaz de demostrarle a las grandes compañías de malls que ellos los necesitaban y no al revés, además, dentro de sus atributos diferenciadores se consideró dar un servicio de entretenimiento de bajo costo y solo utilizar autos alemanes (los mismos de las pistas de karting de la familia Schumacher).

<https://www.rallykart.cl/>

Otro ejemplo es una clínica de tratamientos estéticos como depilación láser, rejuvenecimiento facial con diversas tecnologías, y diversos tratamientos de belleza; además de trabajar en un lugar específico, adaptó una camioneta con el objetivo de atender a clientes a domicilio. Ello no significó abandonar el lugar físico de la clínica, sino que aumentó la cantidad de pacientes que puede atender (aumentó la demanda) con esta modificación al modelo de negocio, manteniendo su calidad y estándar de servicio.

<https://www.acorpus.cl/>

También me tocó conocer cómo una empresa de asesoría legal –generalmente este tipo de empresas tienen un modelo de negocio tradicional– implementó tecnología a su modelo de negocio, lo que le generó una mejor calidad de atención por la velocidad en la entrega de información para sus clientes, además de eficiencias internas. Esto, porque automatizó la entrega de información del estado de un tipo de casos que representaba cerca del 80 % de los casos totales en que participaban.

<https://irc-abogados.cl/>

Conocí de cerca una empresa dedicada a la investigación de mercado; estas empresas generalmente se enfocan en resolver problemas de las grandes corporaciones, principalmente porque el costo de sus servicios deja fuera a las Pymes, ya que realizar estudios de mercado o satisfacción consume muchos recursos, requeridos para tomar una muestra estadísticamente representativa y con modelos matemáticos robustos que sustenten los resultados. Fue por esto que desarrollaron un modelo de negocios donde es posible acceder a estudios de mercado, estadísticamente representativos pero a bajo costo, ofreciendo a los clientes soluciones específicas a sus requerimientos, rompiendo con ello los paradigmas que existían en el rubro.

<http://hrconseiller.cl/>

Otro cambio muy interesante en el modelo de negocio fue el de una empresa de marketing digital, que modificó toda su estructura de cobros a los clientes, al cobrarles solo por los candidatos que efectivamente cumplan con las condiciones para serlo. Las agencias de marketing tradicionales, por lo general, les cobran a las empresas un monto fijo de inversión en las diferentes redes sociales, más sus honorarios; estos montos son fijos independientemente de si a sus clientes les llegan prospectos o no. En cambio, **esta empresa solo cobra por los resultados obtenidos**, de esta forma, se genera un círculo virtuoso ya que la empresa que contrata sus servicios solo paga por los resultados obtenidos y la empresa de marketing tiene todo el incentivo en hacerles llegar más y mejores candidatos. <https://convertible.cl/>

Una empresa dedicada a la asesoría contable y tributaria presentó otro desafío por el modelo de negocio tradicional de este tipo de empresas, ya que generalmente cuentan con atención personalizada, lo que dificulta la escalabilidad del negocio (a mayor cantidad de clientes se debe contratar más personas casi

...

linealmente), por lo que decidieron potenciar al equipo con el uso de herramientas tecnológicas, a fin de hacer más eficiente el trabajo. El uso de herramientas tales como sistemas de gestión empresarial ERP 100 % cloud o apps de video conferencia, logró **incrementar el crecimiento en un 200 % sin aumentar los costos operativos y manteniendo, e incluso aumentando, el estándar de calidad de atención a los clientes.**

<https://kc-consulting.cl/>

Finalmente, una innovación al modelo de negocio de la que me tocó ser parte fue la de darles a las Pymes un software ERP completamente web y responsivo (se puede operar con celular, Tablet, Ipad, etc.), que se implementa en 2 horas, con tiempo de respuesta en soporte menor a 5 minutos y desde 15 UF al año. En el mercado existen softwares que solo facturan, solo cobran, solo procesan las remuneraciones, etc., en tanto un ERP integra todas las áreas (desde el punto de vista financiero contable) en un solo lugar, pero muchos de los ERP tradicionales todavía requieren ser instalados o funcionan como un escritorio remoto, lo que de igual forma limita a los usuarios a trabajar desde un PC en particular, además su costo es de varios millones de pesos y su tiempo de implementación es de varios meses. **Actualmente más de 2.000 Pymes han confiado en nuestros servicios**
www.kame.cl

En resumen, cualquier variación en el modelo de negocio va a tener repercusión en la planificación y desarrollo de la estrategia. Aunque se comercialice idénticamente el mismo producto o servicio, incluso pudiendo utilizarse los mismos recursos (según lo planteamos en el ejemplo anterior con el modelo de las tiendas), la clave estará en la forma en que estos se utilizan.

El modelo Canvas señala 9 módulos en los que se divide el modelo de negocio de cualquier compañía. A continuación encontrarán las preguntas que deben hacerse para desarrollarlo.

1. Segmento de mercado:

¿Para quién creamos valor? ¿Cuáles son nuestros clientes más importantes?

2. Propuesta de valor:

¿Qué valor proporcionamos a nuestros clientes? ¿Qué problema de nuestros clientes ayudamos a solucionar? ¿Qué necesidades de los clientes satisfacemos? ¿Qué paquetes de productos o servicios ofrecemos a cada segmento de mercado?

3. Canales:

¿Qué canales prefiere nuestro segmento de mercado? ¿Cómo establecemos actualmente el contacto con los clientes? ¿Cómo se conjugan nuestros canales? ¿Cuáles tienen mejores resultados? ¿Cuáles son más rentables? ¿Cómo se integran en las actividades diarias de los clientes?

4. Relaciones con clientes:

¿Qué tipo de relación esperan los diferentes segmentos de mercado? ¿Qué tipo de relaciones hemos establecido? ¿Cuál es su coste? ¿Cómo se integran en nuestro modelo de negocio?

5. Fuentes de ingresos:

¿Qué valor están dispuestos a pagar nuestros clientes? ¿Por qué pagan actualmente? ¿Cómo pagan actualmente? ¿Cómo les gustaría pagar? ¿Cuánto reportan las diferentes fuentes de ingresos al total de ingresos?

6. Recursos clave:

¿Qué recursos clave requiere nuestra propuesta de valor, canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingresos?

7. Actividades clave:

¿Qué actividades clave requiere nuestra propuesta de valor, canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingresos?

8. Asociaciones clave:

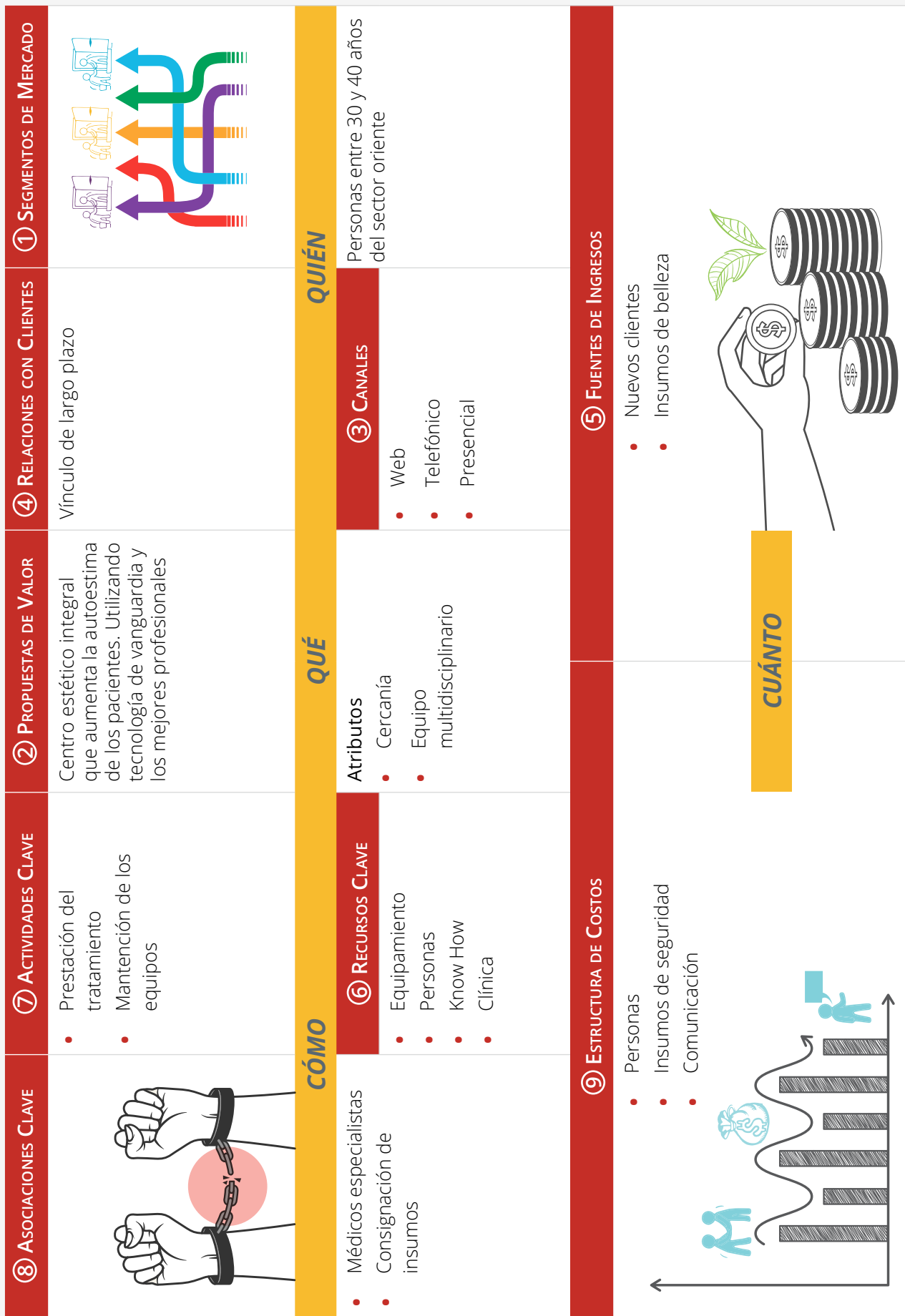
¿Quiénes son nuestros socios clave? ¿Quiénes son nuestros proveedores clave? ¿Qué recursos clave adquirimos a nuestros socios? ¿Qué actividades clave realizan los socios?

9. Estructura de costos:

¿Cuáles son los costes más importantes inherentes a nuestro modelo de negocio? ¿Cuáles son los recursos clave más caros? ¿Cuáles son las actividades clave más caras?

FIGURA 9

MODELO CANVAS



A esta misma estructura y en cada módulo le puede agregar indicadores, de manera tal que, además de la comprensión de qué es lo importante y cómo se genera la rentabilidad, también esté evaluando su desempeño. Por ejemplo, ya que esta empresa busca una relación de largo plazo con los clientes, resulta interesante evaluar su modelo de fidelización o medir cada cuánto tiempo vuelven a comprar los clientes.

El lienzo o *Canvas* de la imagen anterior (FIGURA 9) es de una empresa real: Clínica Acorpus que, por mencionar un ejemplo, dentro de sus asociaciones clave se encuentran médicos especializadas, esto porque varios de los tratamientos son realizados por ellos, y dentro de las actividades clave se encuentra la mantención de los equipos, ya que muchos de los tratamientos de belleza se realizan con diverso equipamiento que no puede fallar, porque ello significaría dejar de atender pacientes.

Otro beneficio de *Canvas* es que en solo una lámina tiene a la vista, junto a su equipo, lo que es verdaderamente importante.

Finalmente, comentar que también existe una línea de pensamiento, *Lean Canvas*, que tiene como base al modelo *Canvas* tradicional, pero su principal diferencia es que se encuentra orientado a emprendimientos que aún no inician.

Mapa Estratégico- Balanced Score Card

Para mostrarles el uso de Mapas Estratégicos y *Balanced Score Card* (BSC o de su traducción Cuadro de Mando Integral (CMI)) era excluyente conocer de la formulación de la estrategia y todo lo que antecede a este capítulo, es más, no lo digo yo, sino que los mismos creadores de ambas herramientas parten mostrando un estudio donde el 75 % del valor de las empresas corresponde a activos intangibles.

Uno de los factores que ha permitido la proliferación del uso de “Mapas Estratégicos”, radica en el hecho de que las empresas cada vez más, crean valor agregado en sus servicios, lo cual redundará en beneficios para sus clientes a través de activos intangibles como el capital humano, bases de datos, sistemas de información, las capacidades de los empleados, la cultura de una organización, la capacidad de innovación, las tecnologías de información, la ejecución eficiente de los procesos, lo que resultan ser activos intangibles capaces de generar ventajas competitivas; estos factores muchas veces no se encuentran considerados en los estados financieros, existiendo un acuerdo global en que cada vez más la información no financiera cobra mayor relevancia.

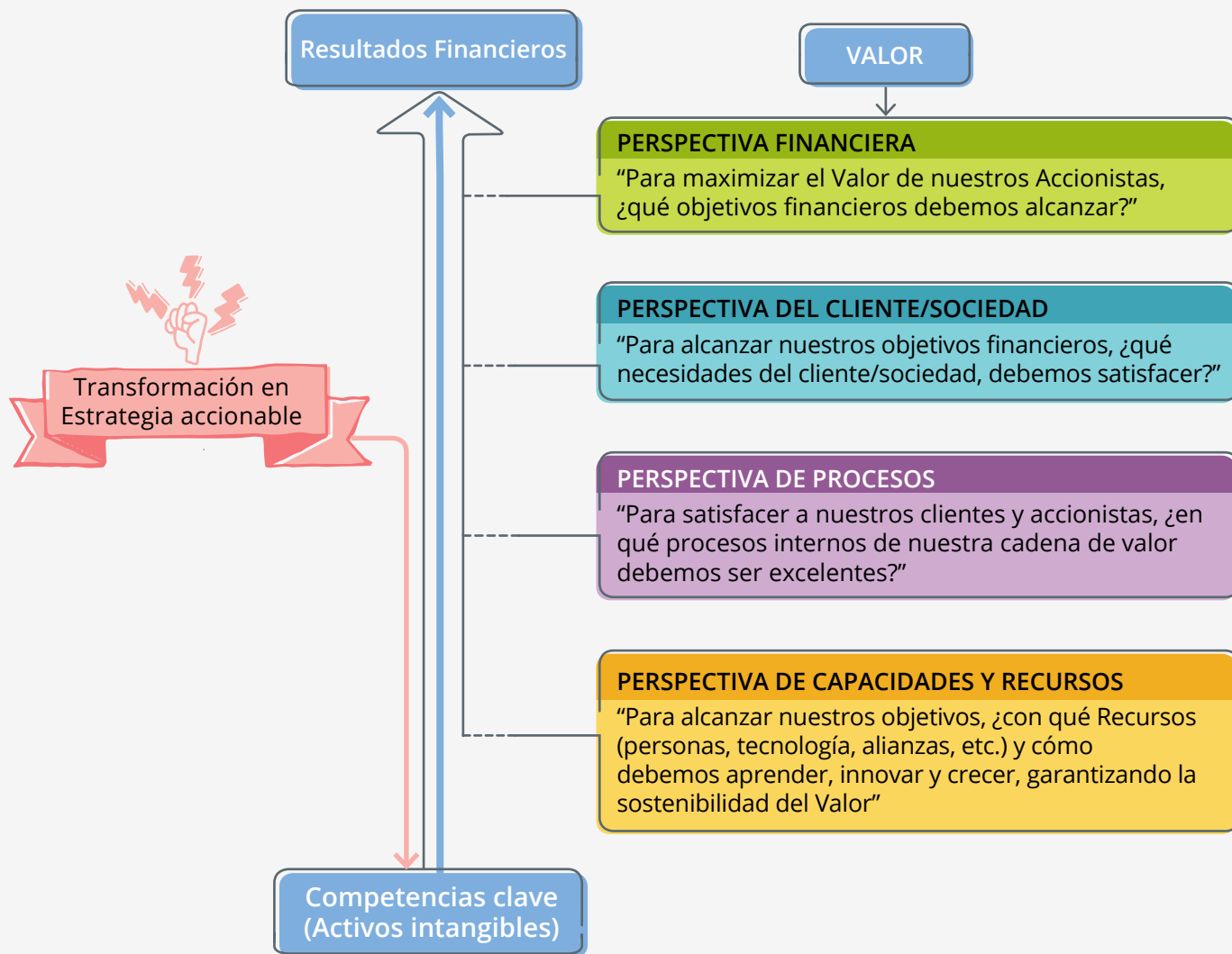
El uso de mapas estratégicos apoya de manera importante al control de gestión, porque permite traducir la estrategia de la organización en un documento simple y breve, mostrando el modo en que la organización pretende hacer efectiva su estrategia, a través de objetivos vinculados entre sí por relaciones causales. Además, en una potente herramienta de comunicación, porque le trasmite a todo el equipo qué es lo importante y cómo se interconectan los objetivos; algo que a simple vista es difícil de identificar en el modelo *Canvas*.

El Mapa estratégico está construido de abajo hacia arriba con la lógica sistémica de entrada-proceso-salida (input → proceso → output), con cuatro perspectivas que se encuentran enlazadas por relaciones causa-efecto estructuradas, en donde se puede señalar que dependiendo de los recursos que se dispongan y el modo en que éstos se transformen, va a ser el tipo y estándar de la salida con el que se va

a contar. Desde otra perspectiva, "Comenzando desde arriba, encontramos la hipótesis de que los resultados financieros sólo pueden conseguirse si los clientes objetivos están satisfechos. La propuesta de valor para el cliente describe cómo generar ventas y fidelidad de los clientes objetivo. Los procesos internos crean y aportan la propuesta de valor para el cliente, mientras que los activos intangibles que respaldan los procesos internos proporcionan los fundamentos de la estrategia" (Kaplan & Norton, 2002)

FIGURA 10

MAPA ESTRATÉGICO



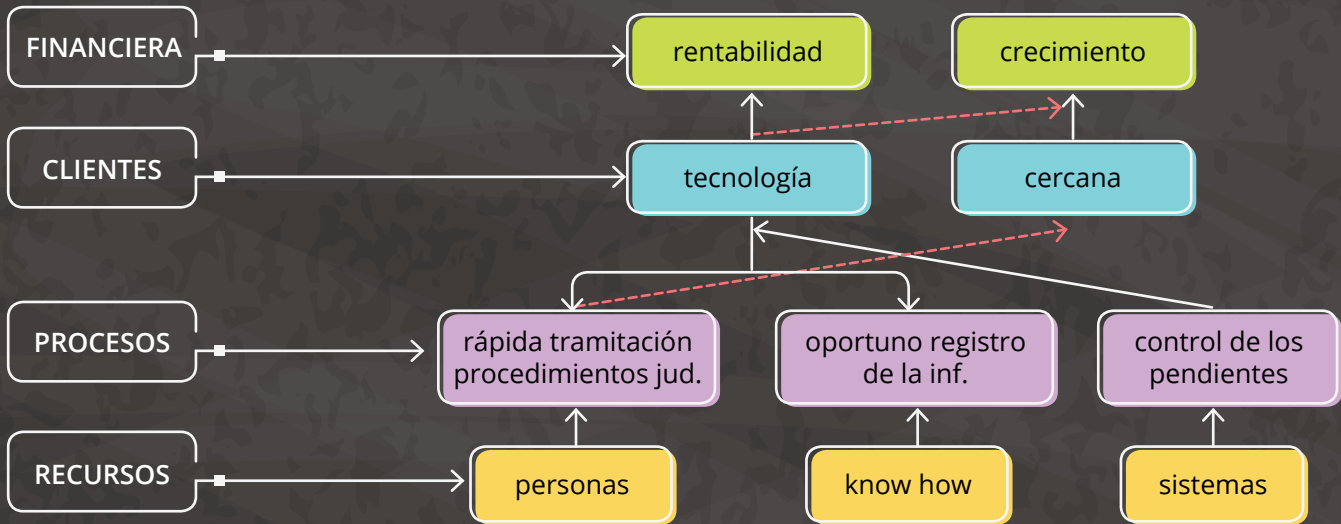
En la imagen anterior (FIGURA 10), podemos ver cómo las palancas generan valor financiero y además nos permite obtener una visión integral de la estrategia.

A continuación, verán el Mapa estratégico de ¹IRC abogados (FIGURA 11) para explicarlo a modo de ejemplo

¹ Los datos han sido levemente modificados

FIGURA 11

MAPA ESTRATÉGICO



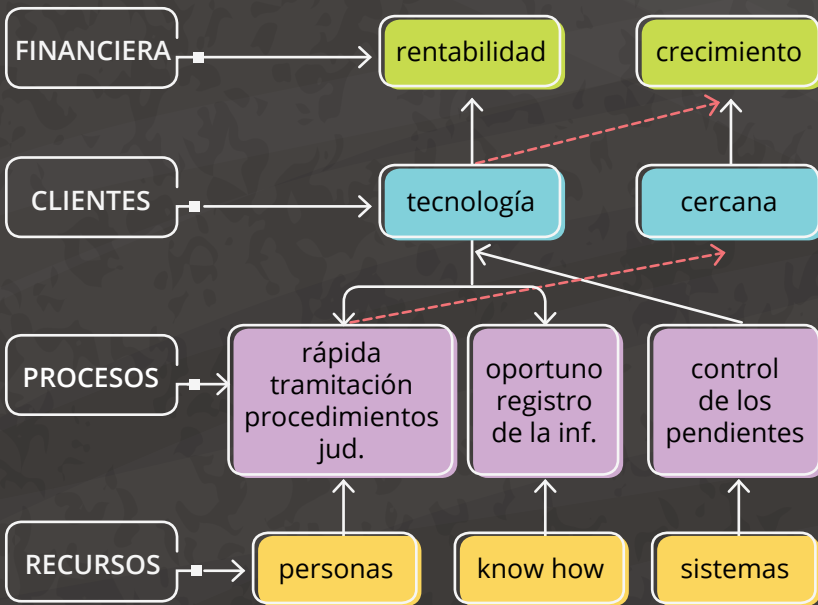
Perspectivas del Mapa Estratégico / Ejemplo:

1. Recursos o Aprendizaje y Crecimiento: **con personal calificado.**
2. Procesos: **se logra una rápida tramitación de los procedimientos judiciales.**
3. Clientes: **esto permite una oportuna respuesta a los clientes.**
4. Perspectiva financiera: **finalmente se logra rentabilidad, ya que los clientes están dispuestos a pagar por el servicio.**

Finalmente, al Mapa estratégico le asociaremos indicadores, metas y responsables concretos, con lo que obtendremos la herramienta "Balanced Scorecard" o su traducción al español "Cuadro de Mando de Integral, creada por Kaplan y Norton ²(1992). (FIGURA 12)

FIGURA 12

BALANCED SCORE CARD



INDICADOR	PERIODICIDAD	META
1: rentabilidad por abogado	Mensual	50 %
2: número de nuevos clientes neto	Mensual	5
3: pago efectivo por abogado	Mensual	
1: encuesta de satisfacción	Trimestral	Nota 5
2: velocidad en tiempo de atención	Semanal	5 Min.
1: listado actualizado de pendientes por cliente	Diario	1
2: Nro. de pendientes por cliente	Semanal	0
1: rotación personal	Trimestral	Nota 5
2: evaluación de personal		

² Si no se dieron cuenta, los autores primero se enfocaron en los indicadores creando el BSC y, años más tarde, interrelacionaron los objetivos con la estrategia, mediante el Mapa Estratégico.

FIGURA 13

BALANCED SCORE CARD

PERSPECTIVAS DEL MAPA ESTRATÉGICO	OBJETIVO	INDICADOR	META	RESPONSABLE
Recursos o Aprendizaje y Crecimiento	Personal calificado	Evaluación de personal	Nota 5	Jefe de RRHH
Procesos	Rápida tramitación los procedimientos judiciales	Velocidad en tiempo de atención	5 minutos	Jefe Legal
Clientes	Cercanía	Encuesta de satisfacción	Nota 5	Jefe Legal
Perspectiva financiera	Rentabilidad por abogado	Costo de Abogado/ Ventas por Abogado	60 %	Jefe de Finanzas

Además de la representación visual del CMI, puede tener una ficha (Card) de cada indicador, explicando incluso cómo se calcula, también es útil agregar la periodicidad de la medición, por ejemplo: la evaluación de personal se realizará trimestralmente. Así como también, el documentar la explicación de las relaciones causa-efecto, a fin de describir cómo se interconectan los objetivos de las diferentes perspectivas, que a simple vista puede no quedar del todo claro.

Para facilitar el uso de la herramienta y el control de los indicadores en un solo lugar, puede crear una tabla Excel similar a la de la imagen anterior (FIGURA 13). Siéntase con la libertad de hacer todo lo que sabe para incluso automatizar o graficar su Excel.

Algo muy utilizado es el llamado proceso cascada, que básicamente implica que si bien existen objetivos macro de cada perspectiva, esos objetivos deben “bajar” a las demás áreas y responsables. Esta disyuntiva principalmente la tienen las compañías de mayor tamaño, pero es totalmente aplicable a las Pymes.

Consejos para el CMI / BSC

1. 1 responsable = 1 culpable, 2 responsables = ningún culpable
2. No se llene de indicadores
3. La meta debe guiar el comportamiento, qué estrategia requiere y también debe ser alcanzable para el responsable
4. Constrúyalo desde lo general a lo particular (si es necesario, proceso cascada)

5- Resumen

Como se mencionó, existen diferentes líneas de pensamiento y en cada uno de los puntos mencionados es posible profundizar largamente; la lógica de este Manual es entregarles herramientas probadas internacionalmente para las Pymes y emprendedores de forma que puedan controlar de la manera más simple posible.

Si ha podido aplicar algo de cada capítulo en su negocio, siéntase con la libertad de decir que aplica Control de gestión en su organización. Pero, ¿qué es Control de Gestión? La forma más resumida que he encontrado de decirlo es *velar, asegurarme, procurar, que se cumpla la propuesta de valor de forma rentable*. También podemos decir que es *asegurarse del cumplimiento de la estrategia*, solo que al indicar la propuesta de valor queda más concreto lo que hay que controlar y abarca toda la estrategia.

¿Las organizaciones sin fines de lucro no necesitan Control de Gestión? ¡Por supuesto que sí!, ¿acaso no es interesante que con los mismos recursos se puedan rescatar más mascotas en situación de abandono, entregar más desayunos para las personas en situación de calle, etc.?

Con el conjunto de capítulos vistos tiene en sus manos un sistema de Control de gestión. Es comprensible que dependiendo de la etapa en que se encuentre o el tamaño que tenga su negocio, pueda aplicar solo algunos conceptos. Lo más importante es que ya cuenta con el conocimiento para controlar que su negocio crezca de forma rentable.

Finalmente, reiterar que me “metí” tanto en esto del Control de Gestión, porque sentía y sigo sintiendo que aprendía de la vida.

Check List (resumen del resumen)

1. Defina la estrategia e intente centrarla en el cliente.
2. Sepa que hay cosas que tienen mucho valor para su empresa y no están en los Estados Financieros.
3. Preocúpese de su equipo de trabajo.
4. Utilice el Presupuesto, Canvas, Mapa Estratégico / BSC para controlar estrategia y alinear a su equipo al logro de los objetivos.
5. Si es necesario, repita el paso 1.



No tenga miedo a fallar (Osorio, 2010).
¡LOS EMPRENDEDORES NO SE RINDEN!



*Todo lo puedo en
Cristo que me fortalece*

Filipenses 4:13



Bibliografía

- COLLINS, J. C., & PORRAS, J. I. (1997). *Cómo construir la visión de la empresa*.
- FRANCES, A. (2006). *In Estrategia y planes para la empresa con el Cuadro de Mando Integral*
- KAPLAN, & NORTON. (2008). *In The execution Premium*. Barcelona: Deusto. Kaplan, R. and D.
- PORTER, M. (2011). *¿Qué es la Estrategia?* Harvard Business Review América Latina.
- HILL, C. W., & JONES, G. R. (2009). *In Administración Estratégica* (p. 11). México: McGraw-Hill.
- KAPLAN, R., & NORTON, D. (1996). *Cuadro de mando Integral* (The Balanced Score Card). Barcelona: gestión 2000.
- BRAVO, JUAN (2012). *Gestión De Procesos (Alineados con la Estrategia)*
- COVEY, STEPHEN R. (2003). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva 1ª ed. IIª reimp.*- Buenos Aires Paidós,
- ROBBINS, & JUDGE. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: Person.
- OSTERWALDER, A., & PIGNEUR, I. (2010). *In Generación de modelos de negocio* Barcelona: Deusto.
- KAPLAN, R., & NORTON, D. (2002). *In Mapas Estratégicos*. Barcelona: gestión 2000.
- OSORIO, CARLOS A. *El arte de fallar*. Harvard Business Review, 2010, vol. 88, no 4, p. 76-85

*Ninguna parte de esta publicación,
incluido el diseño de la cubierta, puede ser
reproducida, almacenada o transmitida en
manera alguna ni por ningún medio, ya sea
eléctrico, químico, mecánico, óptico, de grabación
o de fotocopia, sin permiso previo del autor.*

Inscripción Registro propiedad intelectual,
trámite xm264x.

ISBN: 978-956-9807-19-0



9 789569 807190