

EMPRENDIMIENTO 2.0

Manual del Nuevo Emprendedor



capítulo III

Grandes sueños
con objetivos
pequeños



GRANDES SUEÑOS OBJETIVOS PEQUEÑOS

Nuestra vida está llena de ejemplos de lo lejos que podemos llegar si comenzamos a trabajar cumpliendo pequeños retos, ¿Quién iba a pensar que, en aproximadamente un año, un hermoso bebe que apenas podía moverse se encuentra dando sus primeros pasos? Y... antes de los dos años acompaña a sus padres en vertiginosas carreras. Cómo pasa este bebe de una escucha activa a pronunciar sus primeros balbuceos y, sin darnos cuenta, a dar sus primeras palabras que luego se convierten en frases pequeñas hasta convertirse en un gran disertador. Pasado unos años el problema se centra en la lectura y los cálculos, de nuevo la receta de éxito se repite en matemática: primero operaciones pequeñas de suma con unidades, luego decenas, centenas y operaciones mayores en menos de dos años. En el caso de lectura, reconocimiento de letras, sonidos, agrupación de sonidos en sílabas y palabras que tienen que venir acompañadas en el proceso con significados. Muchos no entienden que esta es la receta mágica que nos permite alcanzar sueños.

En la vida empresarial debemos aplicar esta misma receta. Los sueños se plasman en planes (Visión) y los retos se llaman objetivos, ahora apliquemos la misma receta de éxito utilizada toda nuestra vida.

El trabajo inicial consiste en descomponer nuestra visión en planes cada vez más pequeños y fáciles de conseguir. Esto se conoce como niveles de planeación.



NIVELES DE PLANEACIÓN ORGANIZACIONAL



El primer paso entonces parte de tomar como gran objetivo la visión planteada por la organización y luego descomponerla en lo que denominamos planes estratégicos de la empresa. Estos planes estratégicos son diseñados mirando a la empresa como un todo y se preparan a un mediano plazo.

Con la rapidez que se mueve el mercado es necesario plantear periodos de planeamiento cada vez menores. Esta primera

herramienta es preparada por los miembros representativos de la organización incluyendo en la elaboración y aprobación a los emprendedores u órganos de decisión que ellos designen. Se involucra en el cumplimiento a todas las áreas de gestión ya sea directa o indirectamente y se puede expresar con la siguiente fórmula:

$$\sum \text{Planes estratégicos} = \text{Visión}$$

Este es el momento de descomponer el primer plan estratégico. De una visión integral debemos pasar a una planeación específica, marcada por el comportamiento de cada uno de los departamentos o áreas de la organización. El departamento de producción debe comprometerse a presentar una alternativa de solución para alcanzar el compromiso asumido en el primer plan estratégico planteado, lo mismo hará el departamento de ventas, logístico, recursos humanos, etc. Recuerden que esta propuesta todavía debe estructurarse en el mediano plazo. La fórmula ahora será:

$$\sum \text{Planes específicos} = \text{Plan Estratégico}$$

Ahora, si queremos tener una primera gran estructura de cómo alcanzar nuestra visión con estos dos niveles de descomposición en los próximos doce años tendremos la siguiente figura:

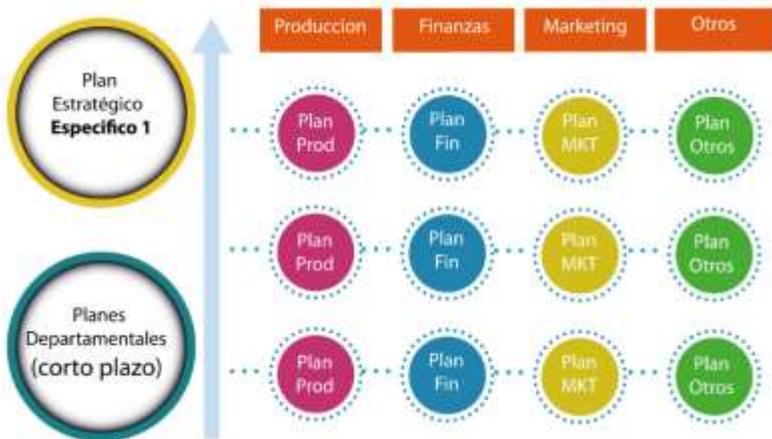


Luego, debemos descomponer aún más estos grandes planes y empezar a trabajar con lo que vamos a hacer hoy, en el corto plazo. Nuestros objetivos por tanto se reducen más, ya no debo pensar en lograr una gran meta en tres años, ni qué decir en doce; debo preocuparme por vencer una batalla el próximo año. Los objetivos se han reducido, ahora se ven retos pero alcanzables, cada departamento o área debe preparar un plan operativo en el cual, realmente, deben centrar todos los esfuerzos. La guerra comenzó y las primeras batallas deben ser a muerte, sólo una consigna: vencer o vencer. La organización debe preocuparse entonces en contar con los mejores estrategas y los mejores soldados. La formula final será:

$$\sum \text{Planes operativos} = \text{Plan Estratégico específico}$$

Ahora la figura que representa el trabajo organizacional se centra en cada una de las áreas involucradas y el trabajo en

equipo es el arma fundamental. Si un departamento no logra alcanzar sus objetivos es probable que otros tampoco y al final no se alcance el resultado esperado obligando a la organización a reformular los planes y buscar nuevos caminos hacia el éxito.



Una vez culminado el proceso de planeación se inicia el proceso operativo comenzando el trabajo por alcanzar los objetivos más pequeños. Así avanzamos como el niño recién nacido; con mucha fuerza interior, con una meta clara y perseverancia podremos movernos, lentamente al principio mientras nos hacemos fuertes, hasta poder vencer nuestros primeros retos, obtener recursos y experiencias y, lo principal, fortalecer nuestra empresa con una cultura de éxito.

Una herramienta fundamental para el caminar entre planes es generar hitos en momentos específicos de desarrollo, algunos los denominan indicadores de cumplimiento y su función es

medir la eficiencia del trabajo de cada área de la organización en el desarrollo integral del negocio.



Una herramienta muy importante para visualizar los principales hitos de la organización y su impacto en cada departamento es el mapeo de indicadores.



Su implementación comienza por identificar los logros de la empresa en un periodo de tiempo programado y los hitos obligatorios que cada departamento o área organizacional debe cumplir. Con una selección de colores podemos medir el avance e identificar zonas críticas de evolución donde la empresa debe destinar recursos específicos para no perder los compromisos asumidos y así alcanzar con éxito los diversos planes presentados.

INSTRUMENTO:

EL PLAN ESTRATÉGICO Y EL PRESUPUESTO

Una herramienta muy importante en la gestión empresarial de los negocios es el plan estratégico. Este debe tomar como punto de partida la misión y visión de la empresa. Recomendamos para el nuevo emprendedor concebir la visión en un periodo no mayor de 6 años. El cambio es permanente y dentro de unos cuantos años probablemente debamos redefinir la visión si tomamos un horizonte muy largo.

La visión propuesta debe contener unos objetivos retadores pero alcanzables. Estos, finalmente se traducirán en valores económicos.

El presente instrumento busca plantear tres objetivos fundamentales en el tiempo, marcando la dirección hacia donde la empresa debe remar. Una vez identificados los objetivos debemos plantear las metas. Estas deben ser cuantificadas en base a la información obtenida en el diagnóstico realizado.

Por ejemplo: Si queremos proponer un crecimiento en el mercado, debo primero haber identificado cuál es el total de consumo, cuál es su pronóstico en el tiempo y cuál es la parte de mercado que nuestra empresa tiene.

Si queremos proponer una posición de liderazgo, debemos identificar cuál es nuestra posición actual frente al líder, pronosticar cómo se moverá el líder en el tiempo y cómo lo hará mi empresa basada en las propuestas estratégicas.

Una vez conocido el objetivo y la meta propuesta deberemos identificar los hitos que debemos alcanzar para poder tomar la dirección prevista. Estos hitos son conocidos como factores críticos de éxito, son sólo unos cuantos y si no logramos conseguirlos no podremos nunca llegar a cumplir nuestras metas.

Ejemplo: Cómo podemos proponer una venta virtual en Latinoamérica si no invertimos en tecnología para hacerlo. Cómo podemos considerar una posición comercial creativa si no nos centramos en la investigación y el diseño. Nuestros sueños deben ir de la mano de nuestras acciones.



Una vez identificados estos factores podremos iniciar una segunda fase en la gestión estratégica de nuestro negocio. Ahora debemos orientar nuestro pensamiento estratégico a la parte ejecutiva y desarrollar acciones en el corto plazo (objetivos específicos). Es el momento en que cada área funcional del negocio debe ponerse a

pensar y proponer acciones directas al desarrollo del negocio (tácticas) y debe matizarlas con los costos y gastos en que incurrirá por las mismas (presupuesto). En otras palabras, debe realizar un primer balance entre lo programado y lo previsto para gastar.

Ojo, la intención es pensar en futuro, concentrémonos en pensar lo que alcanzaremos el próximo año (meta de ventas/ingresos), luego agrupemos las acciones que aplicaremos en el tiempo (siempre es bueno considerar una o dos como plan de contingencia) y, finalmente, estimemos cuánto nos costarán. El resultado debe generar rentabilidad. De no ser así debemos ponernos a pensar nuevamente si nuestros gastos son muy altos, nuestra meta es muy baja, nuestro precio es el adecuado,... etc. Y reestructuremos.

Al final de la jornada estratégica en los negocios debemos tener un horizonte adecuado para que nuestra empresa se dirija a nuestra visión.



Luego de definir las acciones estratégicas a seguir para el próximo año iniciamos el trabajo en la construcción de una herramienta muy poderosa “El presupuesto”.

Cada una de las áreas de influencia de la organización debe iniciar la construcción de esta herramienta. Es decir, ventas deberá estimar toda la inversión en que incurrirá para alcanzar los niveles de ventas planteados.

Esta parte es fundamental en todo presupuesto, el presupuesto se sustenta en las metas programadas: si se alcanzan se logrará la rentabilidad prevista, si no, la rentabilidad disminuye hasta convertirse en pérdida (porque el gasto previsto se aplicará según lo programado). Por otro lado, si sobrepasan la meta la rentabilidad aumenta.

Es importante entonces que el nuevo emprendedor entienda que la inversión en marketing y ventas no es gasto, es el insumo para alcanzar los objetivos. Debemos ser conscientes que con un presupuesto reducido en esta área no podremos lograr muchas cosas. Entendamos que el marketing hace muchos años forma parte de las empresas de éxito y es conocido su resultado positivo en las ventas si es bien llevado.

Esta herramienta (presupuesto) se repetirá en cada una de las áreas funcionales y luego se consolidará todo el gasto previsto para ser aprobado por los líderes de la organización.

INGRESOS		PRODUCTO / SERVICIO 1	PRODUCTO / SERVICIO 2	TOTAL INGRESOS
OBJETIVO DE VENTAS EMPRESA		2,400	2,100	4,500

↓

PRESUPUESTO	GASTOS DIRECTOS	PRODUCTO / SERVICIO 1	PRODUCTO / SERVICIO 2	TOTAL INGRESOS
COSTOS DIRECTOS				
ÁREA DE PRODUCCIÓN	200	100	50	350
ÁREA LOGÍSTICA	20	40	50	110
OTRAS ÁREA DIRECTAS	50	30	20	100
TOTAL COSTOS DIRECTOS		170	120	350
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN				
GASTOS ADMINISTRATIVOS PROPIOS	80	150	100	330
GASTOS ADMINISTRATIVAS ÁREAS OPERATIVOS	20	70	50	140
GASTOS DE MARKETING - VENTAS	12	170	220	510
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS		300	370	670
TOTAL GASTOS OPERACIÓN		470	490	1,060
GASTOS FINANCIEROS				
INGRESOS FINANCIEROS		3	2	5
GASTOS FINANCIEROS TOTALES		1	0	1
COSTOS Y GASTOS TOTALES		561	660	1,221
		170	490	1,260
TRIBUTOS Y PROYECTADOS NETOS				2,889
			PRESUPUESTO DEL AÑO	2,889

Una forma práctica de consolidar el presupuesto es simular un estado de ganancias y pérdidas por productos, donde cada área luego de calcular el gasto estimado verá reflejado el impacto en la organización.

Bajo este criterio, en primer lugar se presentarán los costos directos (en su mayoría variables) y, por tanto, de fácil identificación en cada producto. Además de aquellos gastos comunes por uso compartido de maquinarias equipos, materiales, etc. principalmente, de las áreas de producción y logística.

Luego se presentarán todos los gastos administrativos propios y de cada una de las áreas funcionales de la empresa. Finalmente, los gastos de marketing y ventas. Con esta información habremos identificado los gastos de la gestión operativa propiamente dicha.

Finalmente consideraremos los gastos previstos por el financiamiento que tengamos, los ingresos por ahorros o por créditos, etc. y la proyección de tributos por pagar.

Esta distribución nos presenta una primera evaluación de la eficiencia propuesta para el próximo año del negocio que podrá ser ajustada en función a la posición estratégica del líder hasta ser aprobada. El siguiente paso es muy sencillo: procedemos a ejecutarlo. Si el resultado es el previsto, tendremos un año muy controlado con una gestión muy saludable y una organización que mantiene su dirección.

Con la información presentada en este libro hasta este capítulo, proponemos el esquema del plan estratégico:

