

DIRECCIÓN DE LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL DE PEQUEÑOS NEGOCIOS O MICROEMPRESAS

Miguel Ángel Pino Mejías

IDEASPROPIAS
editorial

IDEASPROPIAS
editorial

▶ Compra este libro

Muestra gratuita



Muestra gratuita

Dirección de la actividad empresarial
de pequeños negocios o microempresas

Muestra Gratuita

Muestra gratuita

Dirección de la actividad empresarial
de pequeños negocios o microempresas

Control y optimización de recursos
en la actividad diaria

Muestra gratuita

Muestra gratuita

Autor

Miguel Ángel Pino Mejías (Sevilla, 1969) es ingeniero industrial en la especialidad de Organización y Dirección de Empresas por la Escuela Superior de Ingenieros Industriales de Sevilla.

Su trayectoria profesional siempre ha estado ligada a la formación y a la gestión de recursos, ya que ha trabajado como gerente en empresas del sector y como profesor asociado en el Departamento de Economía Financiera y Dirección de Operaciones de la Universidad de Sevilla.

Ficha de catalogación bibliográfica

Dirección de la actividad empresarial de pequeños negocios o microempresas. Control y optimización de recursos en la actividad diaria

1.ª edición
Ideaspropias Editorial, Vigo, 2015

ISBN: 978-84-9839-535-8
Formato: 17 x 24 cm • Páginas: 528

DIRECCIÓN DE LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL DE PEQUEÑOS NEGOCIOS O MICROEMPRESAS. CONTROL Y OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS EN LA ACTIVIDAD DIARIA.

No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright.

DERECHOS RESERVADOS 2015, respecto a la primera edición en español, por

© Ideaspropias Editorial.

ISBN: 978-84-9839-535-8

Depósito legal: VG 137-2015

Autor: Miguel Ángel Pino Mejías

Impreso en España - Printed in Spain

Ideaspropias Editorial ha incorporado en la elaboración de este material didáctico citas y referencias de obras divulgadas y ha cumplido todos los requisitos establecidos por la Ley de Propiedad Intelectual. Por los posibles errores y omisiones, se excusa previamente y está dispuesta a introducir las correcciones pertinentes en próximas ediciones y reimpressiones.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	15
1. Organización y control de la actividad en pequeños negocios o microempresas	17
1.1. Variables que intervienen en la optimización de recursos	19
1.1.1. Automatización y externalización de procesos	19
1.1.2. Perfiles profesionales y asignación de puestos de trabajo	27
1.1.3. Elaboración de la ficha técnica de productos	29
1.1.4. Técnicas de buenas prácticas	32
1.1.5. Asignación óptima de los recursos a los procesos de la empresa	33
1.1.6. Evaluación y control de los recursos	37
1.2. Indicadores cuantitativos de control a través del CMI (Cuadro de Mando Integral)	41
1.2.1. Identificación de las variables clave	42
1.2.2. Establecimiento de objetivos iniciales	47
1.2.3. Evaluación a posteriori de la capacidad competitiva de la empresa	48
1.2.4. Análisis de incidencias, deficiencias y desviaciones	49
1.3. Otros indicadores internos	56
1.3.1. Productividad	56
1.3.2. Calidad de producto y de servicio	58
1.3.3. Liderazgo	60
1.3.4. Flexibilidad	61
1.3.5. Plazo de entrega	62
1.3.6. Innovación	63
1.3.7. Formación del personal	64
1.3.8. Satisfacción del cliente	66
1.4. Mejora continua de procesos como estrategia competitiva	67
1.4.1. Política de empresa orientada a la satisfacción del cliente	68
1.4.2. Gestión adecuada de los recursos humanos	70
1.4.3. Optimización de los procesos internos	72
1.4.4. Mejora de los sistemas de información	76
CONCLUSIONES	81
AUTOEVALUACIÓN	83
SOLUCIONES	85

2. Reclutamiento, selección y contratación de personal en pequeños negocios o microempresas	89
2.1. Determinación del perfil del candidato	90
2.2. Detección de necesidades del pequeño negocio o microempresa	92
2.3. Análisis y descripción del puesto de trabajo vacante	96
2.3.1. Perfil del candidato: formación, experiencia, aptitudes y actitudes	97
2.3.2. Oferta de empleo	101
2.3.3. Elección del medio de difusión de la oferta	103
2.3.4. Importancia del mensaje del anuncio de la oferta	105
2.3.5. Reclutamiento de candidatos	106
2.3.6. Reclutamiento interno	107
2.3.7. Reclutamiento externo	108
2.4. Selección de personal	109
2.5. Consultorías y empresas de selección de personal	112
2.5.1. Ventajas e inconvenientes de la selección por la propia empresa	114
2.5.2. Métodos de selección de personal	115
2.5.3. Entrevista de trabajo. Tipos	118
2.5.4. Contrato de trabajo	120
2.5.5. Tipos de contratos	121
2.5.6. Modalidades de contratación	124
2.5.7. Contratos bonificados	127
2.5.8. Subvenciones y reducciones de cuotas aplicables a distintas situaciones	129
2.5.9. Identificación del modelo de contrato idóneo	131
2.6. Formalización del contrato de trabajo	134
2.6.1. Periodo de prueba	135
2.6.2. Duración del contrato de trabajo	136
2.6.3. Reciprocidad de derechos y obligaciones	137
2.7. Modificación, suspensión y extinción del contrato de trabajo	138
2.7.1. Causas de la modificación, suspensión o extinción del contrato de trabajo	139
2.7.2. Efectos de la modificación, suspensión o extinción del contrato de trabajo	148
CONCLUSIONES	151
AUTOEVALUACIÓN	153
SOLUCIONES	155

3. Gestión de recursos humanos en pequeños negocios o microempresas	159
3.1. Políticas de gestión de recursos humanos	160
3.1.1. Cultura organizacional	161
3.1.2. Estilo de dirección	165
3.1.3. Objetivos y metas de la empresa e intereses de los trabajadores	167
3.2. Habilidades directivas y su influencia en el clima laboral	169
3.2.1. Comunicación. Formas e importancia de la comunicación interna	170
3.2.2. Motivación. Tipos de motivación	175
3.2.3. Liderazgo formal e informal	185
3.2.4. Trabajo en equipo	186
3.2.5. Negociación. Distintos planteamientos	190
3.2.6. Mantenimiento del clima laboral	193
3.3. Liderazgo y delegación de funciones	196
3.3.1. Características del líder	198
3.3.2. Liderazgo y trabajo en equipo	199
3.4. Importancia de la información	200
3.4.1. Procedimientos de trabajo	200
3.4.2. Instrucciones	204
3.5. Valor de la formación	205
3.5.1. Necesidades de formación	206
3.5.2. Tipos de formación	210
3.6. Evaluación del desempeño	213
3.6.1. Indicadores y variables del desempeño	215
3.6.2. Acciones correctoras y medidas de ajuste	226
3.7. Gestión del talento	227
CONCLUSIONES	231
AUTOEVALUACIÓN	233
SOLUCIONES	235
4. Adquisición y mantenimiento de activos fijos de pequeños negocios o microempresas	243
4.1. Modalidades de adquisición de activos fijos. Ventajas e inconvenientes	244
4.1.1. Compra y depreciación del activo fijo	244
4.1.2. Arrendamiento. Tipos y condiciones de contrato	248
4.2. Adquisición de activos fijos en pequeños negocios o microempresas	251
4.2.1. Toma de decisiones para la adquisición del activo fijo: criterios de eficiencia y competitividad	252

4.2.2. Solicitud de ofertas a los proveedores del activo fijo	256
4.2.3. Revisión de las condiciones de venta o arrendamiento: plazos de entrega, garantía posventa y costes de mantenimiento de los equipos o instalaciones	258
4.2.4. Identificación de subvenciones para la adquisición del activo fijo	260
4.2.5. Análisis comparativo de costes y beneficios para decidir el modelo de adquisición	262
4.2.6. Gestión de compra o arrendamiento	271
4.2.7. Planes de amortización	275
4.3. Amortización del activo fijo. Funciones	278
4.3.1. Económica	279
4.3.2. Contable	280
4.3.3. Financiera	281
4.4. Aplicaciones ofimáticas de gestión en el pequeño negocio o microempresa	282
4.4.1. Tratamiento de textos en las tareas administrativas	283
4.4.2. Hoja de cálculo en la gestión contable y financiera	285
4.4.3. Bases de datos relacionales en la gestión de clientes, proveedores y elaboración de informes	287
CONCLUSIONES	291
AUTOEVALUACIÓN	293
SOLUCIONES	295
5. Aprovisionamiento de existencias y evaluación de proveedores en pequeños negocios o microempresas	299
5.1. Objetivos de la gestión de aprovisionamiento	301
5.1.1. Detectar las necesidades de aprovisionamiento para la consecución de los objetivos estratégicos	302
5.1.2. Mejorar los costes del aprovisionamiento	309
5.1.3. Asegurar la calidad de los bienes, productos y servicios necesarios	312
5.1.4. Seleccionar proveedores competentes y fiables	313
5.1.5. Evitar el riesgo y el coste de aprovisionamientos innecesarios	315
5.2. Estrategia de negociación con proveedores	320
5.2.1. Identificación de proveedores potenciales	321
5.2.2. Negociación en función del aprovisionamiento: puntual, urgente o recurrente	324
5.3. Criterios para la selección de proveedores	328

5.3.1. Calidad del producto o servicio	329
5.3.2. Precios competitivos	331
5.3.3. Plazos de entrega adecuados	331
5.3.4. Forma de pago	333
5.3.5. Compromiso ético del proveedor	334
5.3.6. Servicios posventa ofrecidos	334
5.3.7. Selección de proveedores	336
5.4. Gestión de compras	341
5.4.1. Estructura del documento de pedido	342
5.4.2. Confirmación de la recepción por parte del proveedor ..	343
5.4.3. Seguimiento del pedido	343
5.4.4. Recepción de la mercancía, bien o servicio	344
5.4.5. Obligación del pago	345
5.5. Seguimiento, control y evaluación de proveedores	346
5.5.1. Ficha de proveedores	347
5.5.2. Conformidad del suministro e indicadores de calidad	347
5.5.3. Seguimiento y evaluación periódica de proveedores	349
5.6. Aplicaciones ofimáticas en el control de aprovisionamientos ..	356
5.6.1. Utilidad de las hojas de cálculo y las bases de datos en la gestión de compras	356
CONCLUSIONES	363
AUTOEVALUACIÓN	365
SOLUCIONES	367
6. Gestión y control del almacén en pequeños negocios o microempresas	371
6.1. Gestión del stock	372
6.1.1. Clasificación de los aprovisionamientos atendiendo a su finalidad	373
6.1.2. Métodos de clasificación de materiales y productos: materias primas, productos en curso y productos terminados	374
6.2. Importancia de la periodicidad en el inventario de almacén	377
6.2.1. Tipos de inventario	378
6.2.2. Técnicas de recuento	380
6.3. Variables que inciden en la gestión de inventarios	386
6.3.1. Error en las previsiones	389
6.3.2. Cambios en la demanda	390
6.3.3. Excesos de producción	391
6.3.4. Ineficacia administrativa	393

6.3.5. Plazos de reposición	393
6.4. Tipos de stock en el pequeño negocio o microempresa	394
6.4.1. Stock operativo	395
6.4.2. Stock de seguridad	395
6.4.3. Otros	397
6.4.4. Niveles de reposición	397
6.5. Gestión eficiente del almacén	402
6.5.1. Minimización de las existencias	404
6.5.2. Aseguramiento del suministro	405
6.5.3. Establecimiento de procedimientos para cada situación concreta	406
6.5.4. Control y documentación de incidencias	410
6.6. Aplicaciones ofimáticas de gestión de almacén en pequeños negocios o microempresas	415
6.6.1. Utilidades y prestaciones	415
CONCLUSIONES	417
AUTOEVALUACIÓN	419
SOLUCIONES	421
7. Gestión de la calidad y respeto del medioambiente en pequeños negocios o microempresas	425
7.1. Gestión de la calidad y respeto del medioambiente en la prestación de servicios	427
7.1.1. Normalización y estandarización de la calidad	430
7.1.2. Normas ISO (International Standards Organization, Organización Internacional de Estandarización) 9000 y 14000	433
7.1.3. Organismos certificadores	436
7.2. SGC (Sistemas de Gestión de Calidad) y SIGMA (Sistemas de Gestión Medioambiental)	440
7.2.1. Satisfacción del cliente	440
7.2.2. Incremento de la cuota de mercado	444
7.2.3. Mayor beneficio empresarial	446
7.3. Normativa y legislación aplicable	447
7.3.1. En España	448
7.3.2. En la Unión Europea	450
7.3.3. Tratados y normas internacionales	451
7.4. Implantación de un SGC y SIGMA. Etapas	452
7.4.1. Definición del alcance, organigrama y diagrama del flujo de procesos	452
7.4.2. Desarrollo documental	464

7.4.3. Formación e implantación de los SGC y SIGMA	468
7.4.4. Auditoría interna y revisión por la dirección	471
7.4.5. Certificación en los SGC y SIGMA	472
7.4.6. Mantenimiento de los sistemas	473
7.5. Gestión documental de los SGC y SIGMA. Tipos y formatos	478
7.5.1. Manuales de gestión de calidad y medioambiente	479
7.5.2. Manuales de procedimiento	481
7.5.3. Instrucciones, formatos y registros	483
7.5.4. Acciones preventivas	485
7.5.5. No conformidades	486
7.5.6. Acciones correctivas	486
7.5.7. Protocolos de recogida, clasificación, archivo y mantenimiento de la documentación	488
7.6. Herramientas informáticas y ofimáticas para el seguimiento, medición y control de procesos	489
7.6.1. Aplicaciones específicas de los SGC y SIGMA	490
7.6.2. Procesador de textos en la elaboración de manuales y documentos	491
7.6.3. Hoja de cálculo en la recogida y tratamiento de datos	491
7.6.4. Base de datos en la gestión de la documentación y elaboración de informes	492
CONCLUSIONES	495
AUTOEVALUACIÓN	497
SOLUCIONES	499
PREGUNTAS FRECUENTES	503
GLOSARIO	509
EXAMEN	515
BIBLIOGRAFÍA	519
CRÉDITOS FOTOGRÁFICOS	525

Muestra gratuita

INTRODUCCIÓN

En este manual se ofrecen las claves para que la dirección de una actividad empresarial en pequeñas empresas o microempresas alcance los objetivos deseados.

En la primera unidad didáctica se pone de manifiesto la relevancia de la aplicación de las técnicas, estrategias y procedimientos para establecer la correcta asignación y control de recursos tanto materiales como humanos. Desde este punto de vista, es fundamental el control y la identificación de incidencias, desviaciones y deficiencias, y la gran relevancia que tienen las medidas correctoras. Por medio de los indicadores de control se marcan los objetivos iniciales y se evalúa la capacidad competitiva; de este modo se consigue el perfeccionamiento interno de la pequeña empresa o microempresa y la satisfacción del cliente.

En la segunda unidad didáctica se estudia el proceso de incorporación de personal a la plantilla de un pequeño negocio o microempresa cuando surge la necesidad. En este contexto se deben conocer las características del mercado laboral, los tipos de contrato y la legislación vigente al respecto. Las empresas pueden optar por realizar ellas mismas el proceso o delegar en consultorías especializadas.

La tercera unidad didáctica se centra en analizar la importancia de los recursos humanos. Estos suponen una gran inversión, por tanto, es necesario que su rentabilidad sea mayor al coste que suponen. Gran parte del éxito de la gestión de recursos humanos recae en la directiva, tanto esta como el personal deben mantener una buena comunicación y un adecuado ambiente laboral.

En la cuarta unidad didáctica se hace referencia a la trascendencia que tienen los activos fijos e inmovilizados porque implican la asignación de recursos elevados durante una franja de tiempo amplia. En la actualidad, existen herramientas ofimáticas que permiten cálculos económicos y ofrecen información detallada sobre los activos proporcionados por los proveedores, plazos de entrega, características técnicas, etc.

En la quinta unidad didáctica se estudia el proceso de aprovisionamiento de existencias por parte de un pequeño negocio o microempresa, el cual es fundamental para que pueda realizar su actividad laboral. La microempresa puede optar por la búsqueda constante de proveedores en base a criterios económicos, o por establecer con estos una relación estable y a largo plazo. En estos casos las ofimáticas por que ayudan al control y evaluación de proveedores.

En la sexta unidad didáctica se analiza la importancia de la función del aprovisionamiento que se encarga de la gestión de almacenes. Hay diferentes tipos de *stock*, sistemas de revisión y recuento de material; en este último proceso es importante tener en cuenta las variables que puedan surgir. Para minimizar las incidencias, las aplicaciones ofimáticas facilitan el manejo de la información relacionada con la distribución del almacén.

La séptima unidad didáctica se centra en examinar la importancia de implantar un SGC y un SIGMA, no solo para cumplir exigencias de los proveedores o de la normativa vigente, sino como un beneficio empresarial orientado a la satisfacción del cliente. Existen diversas etapas para la implantación de estos sistemas, además, hay herramientas informáticas y ofimáticas que ayudan al seguimiento, medición y control de los procesos asociados.

Muestra gratuita

Dirección de la actividad empresarial de pequeños negocios o microempresas

1 Organización y control de la actividad en pequeños negocios o microempresas

Objetivos

- Determinar las variables a tener en cuenta en la programación de las actividades diarias del pequeño negocio y su importancia para la optimización de los procesos.
- Describir las técnicas de asignación óptima de recursos en pequeños negocios en función de su naturaleza.
- Analizar los indicadores de control habituales en la actividad de pequeños negocios, describiendo la forma de realizar su seguimiento periódico.
- Analizar las incidencias, desviaciones e ineficiencias habituales en pequeños negocios derivadas del control periódico de la actividad.
- Aplicar técnicas de control y seguimiento de los indicadores, utilizando herramientas ofimáticas.
- Explicar la importancia, las técnicas y estrategias habituales empleadas en pequeños negocios para la identificación y actuaciones de mejora continua de la actividad.
- Elaborar una programación de las acciones de producción o de prestación de servicios, mediante la concreción de un calendario.
- Enumerar los indicadores de control de la actividad, especificando estándares-objetivo.
- Definir los factores principales de influencia en la supervivencia del pequeño negocio.

Contenidos

1. Organización y control de la actividad en pequeños negocios o microempresas
 - 1.1. Variables que intervienen en la optimización de recursos
 - 1.1.1. Automatización y externalización de procesos
 - 1.1.2. Perfiles profesionales y asignación de puestos de trabajo
 - 1.1.3. Elaboración de la ficha técnica de productos
 - 1.1.4. Técnicas de buenas prácticas
 - 1.1.5. Asignación óptima de los recursos a los procesos de la empresa
 - 1.1.6. Evaluación y control de los recursos
 - 1.2. Indicadores cuantitativos de control a través del CMI (Cuadro de Mando Integral)
 - 1.2.1. Identificación de las variables clave
 - 1.2.2. Establecimiento de objetivos iniciales

- 1.2.3. Evaluación a posteriori de la capacidad competitiva de la empresa
- 1.2.4. Análisis de incidencias, deficiencias y desviaciones
- 1.3. Otros indicadores internos
 - 1.3.1. Productividad
 - 1.3.2. Calidad de producto y de servicio
 - 1.3.3. Liderazgo
 - 1.3.4. Flexibilidad
 - 1.3.5. Plazo de entrega
 - 1.3.6. Innovación
 - 1.3.7. Formación del personal
 - 1.3.8. Satisfacción del cliente
- 1.4. Mejora continua de procesos como estrategia competitiva
 - 1.4.1. Política de empresa orientada a la satisfacción del cliente
 - 1.4.2. Gestión adecuada de los recursos humanos
 - 1.4.3. Optimización de los procesos internos
 - 1.4.4. Mejora de los sistemas de información

Muestra gratuita

1.1. Variables que intervienen en la optimización de recursos

Las empresas emplean sus recursos para conseguir sus objetivos. Sallenave, citado por Andreu (2007), establece un sistema de objetivos, en base a su escala temporal considerando la obtención de beneficios, el crecimiento y la supervivencia.

Estos tres elementos se encuentran interrelacionados, puesto que la empresa necesita los beneficios para mantenerse en el tiempo y para poder reinvertirlos internamente y así crecer. Del mismo modo, una empresa que crece, aumentando su presencia en el mercado, puede incrementar sus beneficios y garantizar su existencia. La garantía de continuidad en el tiempo obliga a pensar simultáneamente en el corto plazo, en términos económicos, y en la proyección hacia el futuro, con la idea de crecimiento.

El equilibrio constante que exigen las dos dimensiones temporales tiene que establecerse mediante una correcta planificación del negocio, que exige optimizar los recursos, programar las acciones de la actividad diaria, controlar y evaluar los resultados y adoptar medidas.

Los recursos de la empresa constituyen los elementos de los que dispone para llevar a cabo su actividad, que básicamente se dividen en personal y recursos materiales (maquinaria, equipos, instalaciones, elementos de comunicación, etc.). Estos recursos son limitados y tienen un coste asociado; no es posible disponer de ellos en cantidad y tiempo indefinido. Existe una serie de variables que intervienen en este proceso de optimización tanto a nivel general como en las actividades diarias de la empresa; estas variables se detallan a lo largo de los siguientes apartados.

1.1.1. Automatización y externalización de procesos

La **automatización** es el proceso de calcular el valor de determinadas variables, sujetas a restricciones, que hacen que un determinado resultado alcance un valor máximo o mínimo.

En el caso concreto de los recursos, su optimización consiste en establecer la estructura más satisfactoria de los mismos, que es la que consigue que se

minimicen los costes asociados (u otra variable relevante) y que se garantice el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

El resultado de la optimización será conocer el número y categoría profesional de empleados y cantidad y especificaciones de la maquinaria, equipos y otros medios que se requieren para dar cumplimiento a las metas establecidas.

Las variables principales a tener en cuenta en la programación de las actividades diarias del pequeño negocio y que resultan de vital importancia en el proceso de optimización son: la actividad principal de la empresa y su ámbito de actuación, las características del sector que desarrolla dicha actividad y la capacidad para adquirir y mantener recursos.

La primera de las variables es la actividad principal de la empresa y ámbito de actuación. En un negocio dedicado a la manufactura, la relevancia de los equipos será mayor que, por ejemplo, en la actividad de servicios. Una empresa que trabaja en un espacio muy localizado no se enfrenta a las mismas dificultades y retos que otra que desarrolla su labor en un mercado global, lo que repercute en las características a exigir a los recursos.

La segunda variable está relacionada con las características del sector en el que desarrolla dicha actividad. En general, un mayor número de empresas competidoras, o de mayor tamaño, exige una diferenciación en términos de recursos; lo mismo sucede en sectores de alta tecnología, que requieren equipos muy especializados o perfiles técnicos muy concretos.

En relación a la capacidad de la empresa de adquirir y mantener recursos se deben conocer los perfiles profesionales más adecuados para el desempeño de las funciones laborales requeridas, las características del producto a elaborar (caso de manufactura) y las posibilidades de externalización. Esta capacidad es la variable limitante más importante a considerar en la optimización de los recursos.

La optimización posee un enfoque a muy largo plazo. Aunque se fija en un instante determinado, en base a la información existente en ese momento, debe revisarse mediante el análisis de los resultados obtenidos. De este modo, si se detectan deficiencias en la atención a las demandas, resultará posible identificar la necesidad de modificar la estructura, por ejemplo incorporando nuevos empleados o adquiriendo una nueva máquina.

La programación diaria exige un segundo nivel de concreción. De acuerdo con los recursos existentes (que deben haber sido optimizados en función de la actividad, sector y capacidad) y el listado de pedidos de clientes, se procede a la asignación y programación de tareas, buscando la optimización de los procesos e intentando garantizar la satisfacción en plazos y costes. Para ello se utilizan variables relacionadas con la automatización y externalización de los procesos, la asignación de puestos de trabajo, la elaboración de la ficha técnica de los productos, las técnicas de buenas prácticas y la evaluación y control de los recursos.

Uno de los dilemas más importantes a los que se enfrenta la empresa se presenta al identificar los procesos productivos que va a acometer por sí misma y cuáles encargará a terceros. En este análisis no se distingue entre actividades de fabricación y de prestación de servicios, ya que se entiende que la producción da como resultado tanto el producto físico o bien tangible como el servicio o elemento intangible. Para obtener el resultado final (bien o servicio), se requiere disponer de recursos, que constituyen el sistema productivo de la empresa.

Existen dos opciones para afrontar el desarrollo de un determinado proceso productivo, que son la automatización y la externalización.

La **automatización** consiste en incorporar el proceso al sistema productivo de la empresa, de modo que se llevará a cabo con recursos propios. Por ejemplo, se procede a la incorporación en plantilla de un abogado para que se ocupe de la tramitación de los aspectos jurídicos y fiscales que afectan al negocio. En este caso el resultado final es la satisfacción de la necesidad de la empresa de llevar al día los aspectos relacionados con sus obligaciones legales, y se desarrolla con recursos de la propia entidad.

La **externalización** consiste en contratar a un tercero (otra empresa o un profesional independiente) para que se encargue de dicho proceso; es muy habitual referirse a este concepto con el término «*outsourcing*». Continuando con el ejemplo anterior, en esta otra situación la empresa alcanza un acuerdo con un despacho o con un abogado en ejercicio libre mediante alguna fórmula contractual.

Esta división propuesta se refiere a procesos que llevan asociada una continuidad prolongada en el tiempo. En el ejemplo expuesto, durante todo el año es necesario atender a obligaciones de orden jurídico y fiscal, como declaraciones del IVA (Impuesto sobre el Valor Añadido), IS (Impuesto de Sociedades),

inscripciones en el Registro Mercantil, etc. El desarrollo de acciones puntuales, muy acotadas en determinados periodos, que no se pueden afrontar con recursos propios, se realiza siempre acudiendo a proveedores externos, subcontratando el servicio necesario.

La decisión de automatizar o externalizar afecta especialmente a la estructura de costes de la empresa. La automatización supone aumentar los costes fijos o de estructura, es decir, con independencia del volumen global de actividad que se desarrolle, la empresa tendrá que hacer frente a los mismos. Esto sucede por ejemplo con los salarios, el pago de alquileres, pólizas de seguros, etc.

En el caso del ejemplo, al nuevo abogado en plantilla se le abonará la nómina con independencia del número de gestiones que lleve a cabo. A veces es posible relajar algo la carga de los costes fijos introduciendo términos variables en los salarios. En estos casos se pacta una reducción de los importes fijos que se perciben y el resto se abona en función de primas, horas extras o conceptos similares, asociados al volumen de tarea realizada.

En el caso de la externalización lo habitual es que se incrementen los costes variables, dado que los pagos suelen estar vinculados a la cantidad de actividad que se ha llevado a cabo. Aquí también es posible modificar una fórmula que podría hacer fluctuar en exceso los abonos mensuales. Se puede pagar un importe fijo en base a una estimación media del total del trabajo previsto, que luego se va corrigiendo en base a las actuaciones que realmente se llevan a cabo. Otra opción habitual es incluir determinados servicios básicos dentro de una tarifa constante y aplicar tarifas previamente pactadas a tareas que se contratan aparte.

Como es lógico, cada opción tiene sus ventajas e inconvenientes. En algunas situaciones uno de los modelos resulta claramente más apropiado que el otro y no hay duda en la elección. Las decisiones más complicadas se producen cuando hay criterios que colisionan entre sí. Los dos aspectos de mayor influencia en la tarea de elegir son el criterio económico y el operativo.

En el caso del criterio económico se necesita estimar el volumen de actividad que lleva asociado el proceso, a fin de calcular los costes necesarios en recursos, diferenciando entre el uso de los propios o acudiendo a fuentes externas. En estos cálculos es muy importante considerar las diferencias económicas entre las posibles opciones a fin de comparar exactamente las repercusiones de una u otra.

Ejemplo

Un determinado negocio se está planteando la implantación de un sistema de mantenimiento de sus equipos informáticos y puede optar por:

- Incorporar a un técnico en plantilla a jornada completa, con un coste para la empresa de 30 000 € anuales.
- Destinar a un empleado a esta labor, simultaneándola con la que realiza en la actualidad. Esto es debido a que todavía puede asumir más carga laboral. Esta dedicación no sería suficiente porque haría falta incorporar otro técnico a jornada parcial, cuyo candidato más interesante solicita una retribución que supone para la empresa un coste de 20 000 € anuales.
- Externalizar el servicio. Se han solicitado distintos presupuestos de mantenimiento a empresas que se dedican a esta actividad, y la propuesta mejor valorada supone un coste fijo de 300 € al mes por una revisión periódica de todos los equipos y resolución de pequeñas incidencias. Las reparaciones de mayor índole se presupuestan en 200 € por actuación; la empresa tuvo el año anterior 5 problemas de este tipo.

Existen dos opciones de automatización y parece, a priori, que la más interesante es la segunda, ya que se optimiza el recurso del empleado que todavía tiene capacidad de trabajo y resulta más económico que el primer planteamiento. Las diferencias entre un caso y otro se basa en que por 10 000 € de diferencia (30 000 € – 20 000 €) es posible contar con un empleado a tiempo completo. En principio no parece necesario aumentar la carga de la estructura para disponer de más recursos dado que todavía hay capacidad ociosa en el empleado mencionado; sin embargo, la empresa puede tener planes de crecimiento a largo plazo, en los que la opción primera podría resultar más interesante que la segunda.

El coste de externalización es un caso mixto. Por un lado hay un coste fijo de $300 \times 12 = 3600$ € anuales. Por otro lado, la empresa facturará 200 € por reparación significativa. El año anterior se habrían abonado $5 \times 200 = 1000$ € por este concepto. Se puede esperar que en el nuevo periodo, si se cuenta con una empresa realizando un mantenimiento periódico, se reducirán las averías. Por tanto, los 1000 € se pueden tomar como una excelente cota de previsión.

El coste total sería de 4600 €. El ahorro respecto a la mejor opción de automatización es de 15 400 €. Desde el punto de vista económico no hay duda en la idoneidad de optar por la externalización.

Estos costes todavía se podrían reducir más si fuera posible encontrar una situación en la que el empleado con disponibilidad colaborase en el mantenimiento junto con la empresa externa, aunque a veces esto no es posible porque la otra entidad tiene que asegurar determinados retornos económicos para que la operación le interese. Si, por ejemplo, solo se quisiese contratar la parte de reparaciones significativas y dedicar al empleado al mantenimiento periódico de equipos, lo más probable es que la empresa externa no estableciese una tarifa fija de arreglos, sino que facturaría a precio de recurso empleado (horas de operario más material de sustitución), por encima de los 200 € por actuación. Esto exigiría revisar los cálculos.

Aunque es difícil generalizar, una buena política de outsourcing puede reducir costes en las empresas en términos muy elevados. Se debe valorar que la empresa externa está especializada en el campo de trabajo al que se dedica, por lo que sus actuaciones resultan más eficientes y se puede permitir ofrecer servicios a precios más bajos.

Además del criterio económico, las empresas tienen en cuenta el criterio operativo. Una recomendación clásica en este contexto es que las empresas no deberían externalizar los procesos fundamentales de su razón de negocio. El potencial de una microempresa que se ha especializado, por ejemplo, en el campo de la auditoría radica en los conocimientos que atesoran sus profesionales. Por tanto, tiene sentido automatizar por completo esta actividad de auditoría, dado que, en principio, la integración en la propia entidad de los empleados es un elemento de fidelidad muy superior al de la relación contractual de externalización.

La empresa debe poder sustituir con cierta facilidad a los proveedores de los servicios externalizados (este es un elemento de negociación de los contratos). Por el contrario, sus esfuerzos tienen que orientarse a mantener e intensificar los elementos propios que le confieren la competitividad en su sector.

Ejemplo

Retomando el ejemplo anterior puede suceder que la empresa necesite máximas garantías de funcionamiento constante de sus equipos. Por ejemplo, en una empresa cuya línea principal de actividad es un servicio de vigilancia, necesita que las reparaciones del sistema de ordenadores, en caso de que se produzca algún fallo, se realicen de inmediato.

Si este condicionante es vital en el negocio, lo lógico es proceder por la automatización, valorando, en función de la importancia de la cuestión, que la primera opción (más cara) refuerza la seguridad de respuesta más que la segunda. Desde el punto de vista de funcionamiento no se optimizarían los recursos (se continuaría con personal infrautilizado), pero desde la perspectiva de la garantía de respuesta esta es la mejor combinación.

De todos modos, el criterio económico y el operativo no son tan independientes como pudiera parecer, ya que la empresa de mantenimiento cambiaría su presupuesto si la empresa modificase su solicitud de servicio y exigiese además, una disponibilidad constante de técnicos para proceder a la reparación de posibles averías. Con toda seguridad se elevaría el coste, de manera significativa, para que la empresa externa se pudiera garantizar la rentabilidad de la inversión en recursos que supondría dar un servicio como este. Por tanto, habría que plantear nuevos cálculos. Lo más seguro es que al final los costes de ambas opciones estarían bastante cercanos. Con los condicionantes expuestos queda clara la idoneidad de la automatización.

En caso de conflicto entre los dos criterios expuestos, elegir cuál debe prevalecer sobre el otro es una decisión estratégica, de amplias repercusiones, que la empresa tendrá que analizar en profundidad.

De todos modos, hay más factores a considerar, que pueden decantar la decisión final en un sentido u otro. En primer lugar, la empresa debe valorar la posibilidad de acudir a soluciones intermedias (trasladar una parte de costes fijos a variables, y viceversa), que suelen relajar las obligaciones económicas.

En segundo lugar, debe considerar el interés de liberar tiempos en tareas que añaden poco valor a la actividad central de la empresa a fin de destinar los recursos propios (normalmente los más caros) a lo realmente importante.

En tercer lugar, la carga que suponen dichos recursos propios, no solo en términos económicos sino en las repercusiones en caso de ciclos negativos adversos, como son costes y traumas asociados a despidos, necesidad de amortizar anticipadamente equipos, impactos en la reducción de estructuras, negociación de otras externalizaciones en condiciones en las que la empresa se encuentra en posición de debilidad, etc.

También existe el riesgo de acabar dependiendo en exceso de las empresas con las que se ha externalizado, dado que, con el tiempo, alcanzan un amplio conocimiento de las tareas subcontratadas, que resulta muy difícil recuperar.

En el caso concreto de las microempresas, en estas entidades la dimensión de su estructura es fundamental debido a los compromisos que se adquieren, con importantes repercusiones económicas, tanto en el presente como, en especial, en condiciones futuras. Si la coyuntura se vuelve negativa, la carga de una estructura sobredimensionada puede afectar a la supervivencia del negocio.

La dotación de recursos a los procesos debe realizarse en base a un equilibrio entre condicionantes económicos y operativos. En general no es recomendable externalizar elementos que intervienen en la línea principal de actividad. Aunque esta exposición se centra en la gestión de personal, este planteamiento es perfectamente aplicable a maquinaria y equipos. En el contexto informático lo habitual es alquilar determinados equipos (normalmente los de impresión) junto a un servicio de mantenimiento y reparación; sin embargo, en manufactura se suele apostar por la adquisición en propiedad de maquinaria, dada la importancia central del recurso y las ventajas asociadas a su amortización.

No conviene olvidar que la microempresa es la responsable última de los trabajos que entrega, con independencia de que una parte de los mismos haya sido encargada a un externo. De cara al consumidor, solo hay una entidad, que verá mermada su imagen en caso de insatisfacción. Los contratos de outsourcing suelen contemplar penalizaciones por actuaciones incorrectas y en todos los casos, la empresa contratante siempre podrá intentar repercutir los inconvenientes sufridos contra la externa, mediante medidas legales de muy diversa índole.

1.1.2. Perfiles profesionales y asignación de puestos de trabajo

La necesidad de optimizar los elementos limitados con los que cuenta la empresa se vuelve todavía más crucial en el campo de la gestión de los recursos humanos. Son múltiples los requerimientos a satisfacer y los problemas a resolver en este ámbito, pero en una primera aproximación resulta razonable pensar que el centro de atención debería ser la necesidad de que exista un correcto ajuste entre el empleado y la organización.

Gómez Mejía (2001) señala que gran parte de los buenos resultados de las empresas se deben a que han atraído y mantenido en su estructura a empleados que conectan con la cultura de la organización y con los objetivos planteados.

Ejemplo

Las microempresas que desarrollan su actuación en sectores de alta tecnología se beneficiarán de contar con personas que no tienen inconveniente en trabajar en contextos de alta incertidumbre y reducidos salarios, pero que encuentran su satisfacción en la resolución de los problemas. Estas personas deben confiar en encontrar un elemento de diferenciación en el mercado, que promocionará a la organización y a ellos mismos. En un contexto como este, otros perfiles de individuos más necesitados de seguridad o con mayor interés en actividades de índole comercial, no encajarían.

El problema de contar en la empresa con un empleado no adecuado para una función, ya sea por falta de competencia, de motivación o de simple conexión con sus objetivos, es que, tarde o temprano, afectará a la satisfacción de los clientes. En el contexto de los pequeños negocios la relación suele ser muy cercana, por lo que la elección adecuada del empleado puede ser todavía más determinante que en otros esquemas empresariales.

De acuerdo a lo expuesto, la tarea de optimización en este campo consiste en la asignación del puesto de trabajo a cubrir en función del perfil profesional más indicado. La idea es muy sencilla, pero su puesta en práctica suele resultar notablemente compleja. A continuación se detalla qué se necesita para llevar a cabo esta tarea.

La empresa habrá detectado una necesidad de respuesta a una demanda, que tiene que satisfacer con la incorporación de una persona y habrá valorado las opciones de automatización y externalización, optando por la primera. El gran problema es que resulta muy difícil definir lo que es un puesto de trabajo. Normalmente la empresa parte de un planteamiento muy ambiguo y es que sabe que necesita a alguien para que desarrolle un conjunto de tareas, pero esa información es incompleta y no está estructurada.

El puesto de trabajo se encuentra asociado a tareas a realizar pero dentro de una organización, con un fin general de añadir valor a lo que se realiza, utilizando los recursos que la empresa le pueda proporcionar. Por tanto, la concreción del puesto necesita una reflexión en profundidad de los aspectos que se han señalado. Ansorena (2007) establece una relación de pasos a seguir para poder describir de manera correcta el puesto de trabajo. Según Ansorena el primer paso a seguir es identificar qué resultados se persiguen exactamente con el puesto de trabajo.

Una vez que se identifica, se analizan las situaciones críticas para obtener el éxito en dicho puesto. Esto requiere considerar las situaciones profesionales en las que se desenvolverá el empleado, las responsabilidades asociadas, las relaciones que se tienen que mantener con otros miembros de la entidad, etc.

El último paso es identificar los requerimientos objetivos para el desempeño del puesto. Hay que analizar un conjunto de variables (rango de edad más adecuado, procedencia geográfica, disponibilidad para viajar, formación reglada y complementaria requerida, grados o antecedentes laborales, etc.) y concretar si son relevantes.

El perfil profesional de una persona comprende los conocimientos, habilidades, aptitudes, actitudes y experiencia previa que le permiten desarrollar un determinado trabajo. Este es un concepto muy amplio, que agrupa elementos conceptuales (qué conoce la persona, según sus estudios y vivencias profesionales), procedimentales (cuáles son sus destrezas) y actitudinales (disposición para llevar a cabo las tareas necesarias).

El currículum vitae intenta recoger información sobre todas las dimensiones señaladas. En la práctica, el técnico de recursos humanos debe realizar un notable esfuerzo para identificar correctamente el perfil profesional de una persona, ya que tendrá que complementar la documentación existente con otras técnicas, como la entrevista personal, cuestionarios, simulaciones, etc.

De acuerdo con dos bloques de información (perfil profesional del individuo y puesto de trabajo en la empresa) que resultan complicados de obtener y casi imposible de completar, se debe proceder a la identificación del mejor candidato entre los disponibles. La tarea es muy compleja dado que se persigue garantizar, a priori, el ajuste entre el futuro empleado y la organización; algo sujeto a múltiples variables. De ahí que se reitere la importancia de realizar adecuadamente este proceso de optimización.

1.1.3. Elaboración de la ficha técnica de productos

Este apartado se centrará en una cuestión específica de las empresas dedicadas a la producción, el producto, resultado de determinadas actividades de transformación de materias primas.

Las características físicas de un producto, referidas, en general, a conceptos como su forma, dimensiones, aspecto, tratamientos, color, prestaciones, etc., se detallan en un documento denominado ficha técnica o especificación técnica. De este modo se garantiza la identificación apropiada del objeto y que se disponga de recomendaciones de interés para el consumidor final (como el modo de empleo, instrucciones para su conservación y prácticas adecuadas de uso).

La ficha técnica recoge, a su vez, las consideraciones de la empresa a la hora de efectuar el diseño del producto. Como señala Bautista (2001), es necesario «determinar las propiedades o características de cualquier objeto producido industrialmente: características funcionales (para qué sirve, funciones principales y secundarias, etc.), estructurales (materiales, piezas, etc.) y exteriores o de forma».

La elaboración de la ficha técnica de productos suele llevarse a cabo con la participación de responsables del área de diseño (caso de existir en la organización, lo que no suele ser habitual en microempresas), de producción y de calidad, para así atender las distintas facetas a las que debe responder la ficha técnica.

En general, se procederá en primer lugar a consignar las características técnicas; eso exige anotar las dimensiones y describir las formas del producto, trasladándolas, por ejemplo, a un plano. También se deben indicar los materiales que lo

componen y niveles máximos y mínimos de funcionamiento. Si, por ejemplo, se refiere a un elemento a emplear en una instalación, hay que señalar el rango de presiones o temperaturas que soporta.

Otros aspectos a considerar pueden ser la densidad, grado de viscosidad, resistencia, dureza, etc. Este tipo de información se adaptará en función del tipo de producto y características del sector (en el sector de la alimentación, por ejemplo, se referirá a características de color, olor, sabor, textura, etc.) y para ello los técnicos de producción o de calidad realizarán las pruebas convenientes (a veces se tienen que llevar a cabo en laboratorios especializados) e identificarán dichos valores.

En segundo lugar se describe, de manera clara, la función que realiza el producto. Es importante identificar la necesidad que se satisface, dado que la medida de la calidad se establece en función de este requisito.

Por último se relaciona el modo de funcionamiento, el posible mantenimiento y en su caso, cómo llevar a cabo la instalación. En este apartado se pueden incorporar gráficos que aclaren o complementen la información.

La ficha técnica es un documento interno de la empresa, pero se puede emplear para facilitar información directa a clientes y proveedores. También sirve de elemento de partida para ofertar el producto. En este caso se extraen los elementos relacionados directamente con la función que llevan a cabo.

Toda esta información resulta básica para gestionar los recursos de la empresa que se destinarán a la elaboración del producto. De este modo, la ficha técnica permite actuar sobre dos aspectos que determinarán el resultado final del proceso productivo, los materiales y el proceso productivo.

En relación a los materiales a emplear es necesario identificar la materia prima requerida y controlar sus posibles variaciones de existencias, costes, disponibilidad, etc.

En lo referente al proceso productivo se debe seleccionar qué recursos de índole material resultarán necesarios, de qué manera interaccionarán entre sí, cómo se podrá mejorar su eficacia, etc. Una correcta planificación requiere, además, adecuar los recursos humanos.