

# Título: **METODOLOGÍA PARA TENER UN NEGOCIO RENTABLE**



**Autora:** **MSc. Ing. Mayvel Povea Mora**

## **INTRODUCCION**

Es evidente que en países en desarrollo, estamos rodeados de infinidad de métodos y formas más o menos ortodoxas para abordar la cuestión de gestión y organización de empresas, por lo que debemos recurrir a ese sentido común que tan poco se maneja, utilizando el sistema de Indicadores que puede medir todo lo relacionado con los clientes, la tecnología y su gestión interna; formación, crecimiento, estrategia, gestión económica, comportamiento financiero, entre otros aspectos que atiende un enfoque de Gestión de Dirección por Procesos. Estos factores de gestión estarán encaminados a una oportunidad de mejora. Teniendo en cuenta que el perfeccionamiento estructural, composicional y funcional que permitirá posicionarnos en el mercado tomando como base, lo que se propone en la presente metodología.

**OBJETIVO:** Precisar los pasos a seguir para cualquier negocio en una empresa rentable.

**Conceptos y definiciones principales:** A los efectos de la aplicación del presente Manual se precisan los conceptos y definiciones de carácter organizativo siguientes:

1. **Estructura Empresarial:** Es el marco en el que se desenvuelve el negocio, de acuerdo con el cual las tareas son divididas, agrupadas, coordinadas y controladas, para el logro de objetivos. Desde un punto de vista más amplio, comprende tanto la estructura formal (que incluye todo lo que está previsto en el negocio), como la estructura informal (que surge de la interacción entre los miembros del negocio y con el medio externo a ella) dando lugar a la estructura real del negocio.
2. **Gestión Estratégica:** Se desarrolla a nivel de dirección y se caracteriza fundamentalmente por la influencia de las acciones y decisiones a corto, mediano y largo plazo. Relacionándose con la definición macro de los servicios a brindar, incluyendo la relación del negocio con el entorno.
3. **Indicador de gestión:** Relación entre las variables cuantitativas o cualitativas que permite observar la situación y las tendencias de cambios generados en el fenómeno observado, respecto a los objetivos y metas previstas, que sirve para informar continuamente sobre el funcionamiento o comportamiento de cada actividad dentro del negocio. Estos pueden ser en valores, índices, unidades, series estadísticas entre otras, teniendo en cuenta que gestión tiene que ver con administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados, están relacionados con los ratios que nos permiten administrar realmente un proceso.
4. **Control de Gestión:** Instrumento de dirección, integral y estratégico que en forma sistemática, periódica y objetiva, permite que el negocio sea efectiva para captar recursos, eficiente para transformarlos y eficaz para analizarlos, permitiendo tomar decisiones acertadas y oportunas,

adoptar las medidas correctivas correspondientes y controlar la evolución en el tiempo de los principales procesos.

Es importante considerar la presente metodología como el documento que refleja las medidas a implantar en un futuro inmediato y que son el resultado del estudio organizativo integral del negocio con la finalidad de comenzar la implantación de un Sistema de Dirección y Gestión. Los aspectos que forman parte del mismo, son aquellos que necesariamente tienen que exponer las principales características, transformaciones y compromisos en el proceso de implantación de la empresa, siendo el sustento fundamental para la defensa por parte del negocio ante el Grupo Ejecutivo.

Se debe comenzar con el cronograma de implantación el cual incluye aquellas tareas y acciones que deberá acometer el negocio y fijan los futuros compromisos y los responsables de las nuevas acciones que deberá acometer como parte del proceso de mejora continua, basado en un enfoque de Dirección por Procesos. Es propósito de la metodología priorizar el papel del cronograma de implantación como la herramienta de trabajo del consejo administrativo que compromete a la Dirección de la misma y a sus trabajadores en el desarrollo futuro.

El cronograma de implantación se compone de las siguientes partes:

- ✓ Tarea
- ✓ Fecha de cumplimiento
- ✓ Responsable
- ✓ Participantes
- ✓ Fecha de elaboración y firma del Director General del negocio aprobando el cronograma.

El cumplimiento del **Cronograma de Implantación** debe ser chequeado como mínimo una vez al mes por el consejo administrativo del negocio; la actualización del mismo por el surgimiento de nuevas tareas o el corrimiento justificado de las fechas, se efectúa por acuerdo del consejo administrativo del negocio. Los temas que incluyen se exponen en el **Anexo 1**.

## **ASPECTOS QUE FORMAN PARTE DEL CUERPO DE UNA EMPRESA**

1. Organización General
2. Gestión y Capital Humano
3. Gestión de los Servicios
4. Planificación Contratación Económica
5. Contabilidad
6. Control Interno
7. Relaciones Financieras
8. Costos y Precios
9. Sistema Informativo
10. Mercadotecnia
11. Comunicación Empresarial

## 1. ORGANIZACIÓN GENERAL

Se propone la realización de los aspectos siguientes que por su importancia:

- ✓ Elaborar el objeto Empresarial aprobado por la alta dirección.
- ✓ Redactar los principales aspectos que integran la estrategia del negocio, tales como: misión, visión y los objetivos estratégicos para el período (de tres a cinco años) que abarca la estrategia del negocio.
- ✓ Elaborar o actualizar la estrategia integrada del negocio la cual será actualizada periódicamente. Todas las unidades organizativas que se encuentran inmersos en la etapa de los estudios, así como en la etapa de implantación del SISTEMA EMPRESARIAL, deben anualmente elaborar o actualizar la estrategia del negocio.
- ✓ Elaborar, aprobar e implantar los objetivos a alcanzar por el negocio u organización superior de dirección en el año.
- ✓ Inscribir y actualizar las transformaciones que se producen en el negocio (estructuras y dirigentes), entregando al finalizar el año las informaciones (balances) que se exigen por esta institución.
- ✓ Elaborar la Base reglamentaria que se utilizará en el negocio en correspondencia con sus características y con lo indicado en el órgano superior.
- ✓ Organizar la documentación que deben poseer las unidades organizativas, en correspondencia con lo establecido en las legislaciones vigentes.

### 1.1- Organigrama

Se deberá exponer el organigrama proyectado para el funcionamiento de la empresa, de manera tal que se reflejen los distintos niveles del negocio, es decir las áreas de regulación y control, los grupos de trabajo, las unidades organizativas y los equipos de trabajo.

### 1.2- Funciones específicas y de sus subdivisiones estructurales:

Las funciones generales del negocio se deben describir en un **Reglamento Organizativo** y/o **Manual de Funcionamiento** del centro. La síntesis es definir las funciones específicas de cada área o subdivisión estructural. Es importante tener en cuenta que las funciones implican solamente hacer algo, actividades a cumplir, ejemplos dellas son: coordinar, organizar, dirigir, planificar, controlar, estudiar, analizar, capacitar, entre otras.

### 1.3- Facultades de los jefes en los diferentes niveles estructurales

Las facultades son las atribuciones o derechos que le han sido conferidas a un directivo en el ejercicio de su cargo, ellas implican poder de decisión. Significa poder: decidir, proponer, aprobar, firmar, aplicar, exigir, entre otras.

Se define cuáles son las facultades que se le delegan, a cada dirigente del negocio hasta el nivel de brigada, equipo o grupo de trabajo, a partir de las conferidas al Director General, por el Jefe Superior del negocio que representa al Consejo Administrativo.

#### 1.4- Métodos y Estilos de Dirección.

Se deberán inscribir los órganos colectivos de dirección que funcionarán en el negocio, incluyendo al Consejo Administrativo sin dejar de especificar los siguientes puntos:

- Creación y actualización, según corresponda, de los Órganos de Dirección Colectiva que funcionarán en el negocio una vez autorizada la implantación Empresarial.
- Elaborar, aprobar e implantar el “Reglamento de los órganos colectivos de dirección a nivel de organización u organización superior de dirección y de Unidad Organizativa”.
- Elaborar, aprobar e implantar “las políticas y valores del negocio superior de dirección”.
- Elaborar, aprobar e implantar el “Procedimiento que organiza el sistema de trabajo con los cuadros del negocio”.
- Elaborar, aprobar e implantar el “Procedimiento para la participación de los trabajadores en la dirección”.
- Elaborar, aprobar e implantar el “Reglamento para la estimulación moral”.

#### 1.5- Diagrama General de Procesos del Negocio.

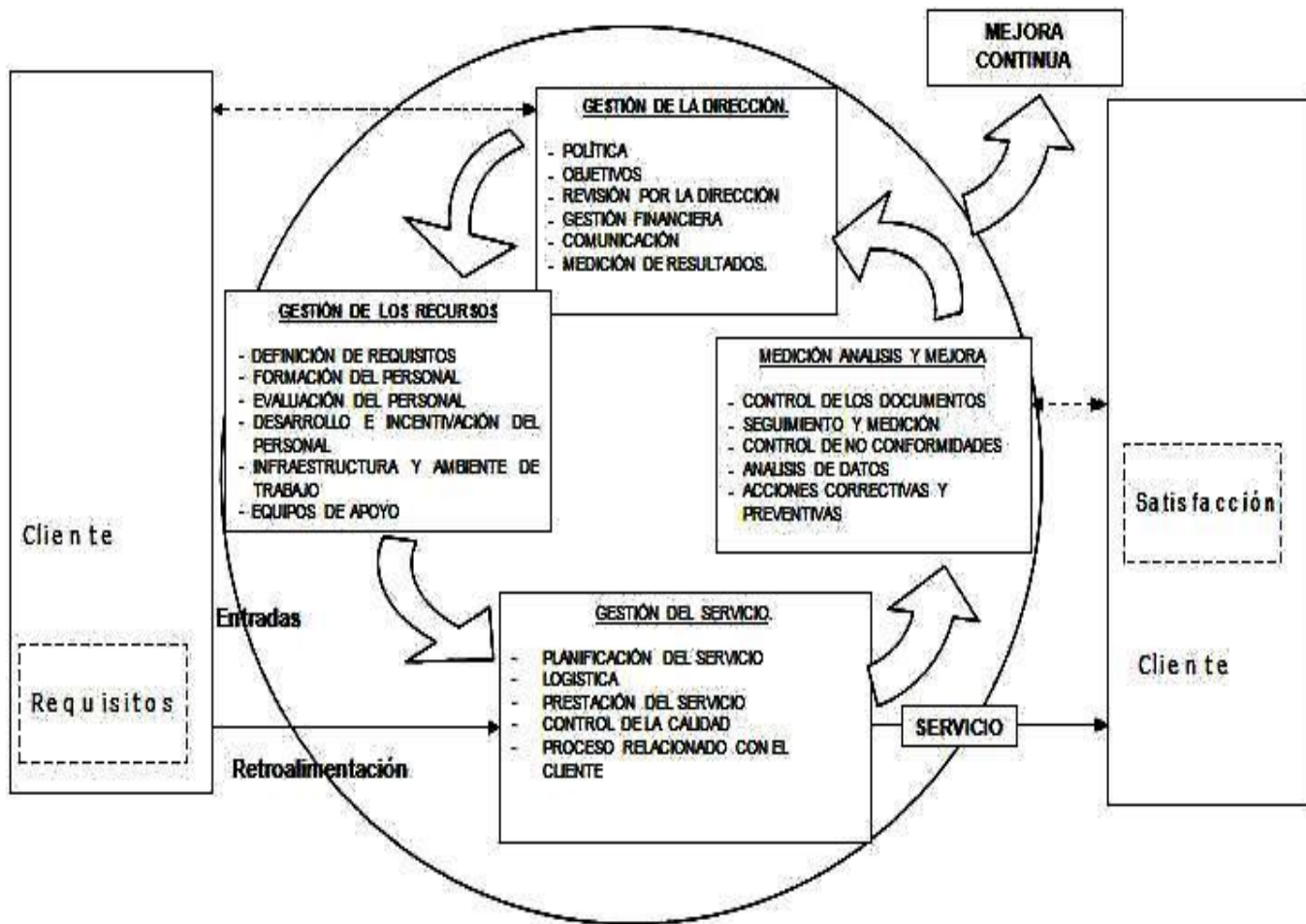
Se debe definir la Dirección por Procesos con un control continuo sobre sus vínculos dentro del sistema, así como su combinación e interacción. Los procesos se identifican según su accionar en el negocio donde el negocio establece, documenta, aplica, mantiene y mejora continuamente su sistema de gestión integrada, identificando los procesos necesarios, que incluyen:

1. Gestión Integrada (Procesos Estratégicos)
2. Gestión de los recursos (Procesos de Apoyo)
3. Gestión de los Servicio (Procesos Operacionales)

#### Diagrama de Dirección por Procesos



## Interacción de la Dirección por Procesos



Una actividad que utiliza recursos y que se gestiona con el fin de permitir que los servicios se transformen en resultados de ingreso, se puede considerar como un proceso y para que el negocio funcione de manera eficaz, tiene que identificar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí por mediación del **Manual de Procedimientos** que sería el Anexo 4 del Expediente Integral de Perfeccionamiento Empresarial.

Con este enfoque se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión integrada, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus indicadores.

**Debemos identificar y/o definir indicadores de gestión si realmente nuestra intención es administrar eficazmente y eficientemente los mismos:**

1. Para poder interpretar lo que está ocurriendo.
2. Para tomar medidas cuando las variables se salen de los límites establecidos.
3. Para definir la necesidad de introducir cambios y/o mejoras así como poder evaluar sus consecuencias en el menor tiempo posible.

**Por lo tanto nos planteamos la necesidad de definir indicadores dando respuesta a las siguientes preguntas:**

1. ¿Qué debemos medir?
2. ¿Dónde es conveniente medir?
3. ¿Cuándo hay que medir?
4. ¿En qué momento o con qué frecuencia?
5. ¿Quién debe medir?
6. ¿Cómo se debe medir?
7. ¿Cómo se van a difundir los resultados?
8. ¿Quién y con qué frecuencia se va a revisar y/o auditar el sistema de obtención de datos?

**Una vez definidos los diferentes tipos de indicadores, se recomienda no más de cinco por cada proceso, donde la primera labor a realizar con los citados indicadores consiste en:**

1. Concretar los objetivos de los indicadores de modo que estos sean coherentes con los Objetivos Estratégicos.
2. Establecer la periodicidad de su medición para garantizar la efectividad del enfoque y que el despliegue se está llevando a cabo.
3. Establecer comparaciones y relacionarlos con actividades de benchmarking y/o actividades de aprendizaje y/o actividades de reingeniería.
4. Guardar por lo menos los datos de los cinco últimos años para poder evidenciar las tendencias de los mismos.
5. Establecer prioridades y un panel de indicadores estratégicos, identificando los procesos claves.
6. Utilizar estos indicadores en todas aquellas reuniones operativas que se consideren oportunas con el objetivo de establecer y planificar mejoras con sus correspondientes ciclos al conllevar direcciones por proceso.

## **GESTIÓN Y CAPITAL HUMANO**

El capital humano hace a el negocio, teniendo en cuenta que del eficiente y eficaz desempeño de los trabajadores dependerá su éxito o su fracaso, tiene un impacto en la calidad de todos los procesos, en su eficiencia y eficacia, en el incremento de la productividad, en las relaciones laborales satisfactorias, así como en la respuesta de las necesidades de las personas que reciben los servicios producidos. El cual debe:

- ✓ Contribuir a la formación de una cultura de gestión por competencias en el negocio.
- ✓ Establecer procedimientos de trabajo en la esfera de gestión del capital humano a través de toda la estructura y niveles de dirección de la referida organización.
- ✓ Uniformar los registros y documentos de la gestión del capital humano en las diferentes áreas de la misma, a partir de la legislación vigente en esta esfera.
- ✓ Definir las funciones, facultades y responsabilidades de los dirigentes, técnicos y trabajadores en general de todo el negocio, con relación a la gestión del capital humano.

Teniendo en cuenta los siguientes subprocesos:

**Selección e integración:** Tiene como objetivo captar, seleccionar, capacitar, promover, evaluar y estimular a las personas de acuerdo a los valores del negocio, para su integración.

**Estimulación moral y material:** Es un sistema de acciones que interactúan y se integran para motivar a los trabajadores en el logro de la eficiencia y eficacia y en la consecución de los objetivos estratégicos del negocio. El pago con arreglo al trabajo, por cantidad y calidad, es el elemento principal de la estimulación material. Propicia el desarrollo de la moral socialista en el trabajo y el sentido de pertenencia; reconocer y promover el aporte laboral de los trabajadores en la consecución de los objetivos estratégicos y la elevación de la cultura del negocio, así como la satisfacción individual y colectiva de los trabajadores.

**Capacitación y Desarrollo:** Conjunto de acciones de preparación, continuas y planificadas, concebido como una inversión, que desarrollan las organizaciones dirigidas a mejorar las competencias y calificaciones de los trabajadores, para cumplir con calidad las funciones del cargo, asegurar su desempeño exitoso y alcanzar los máximos resultados productivos o de servicios. Es un proceso continuo y simultáneo.

**Competencias laborales y empresariales:** Conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores, basado en la idoneidad demostrada, asociado a un desempeño superior del trabajador y del negocio, en correspondencias con las exigencias técnicas, productivas y de servicios. Es requerimiento esencial que esas competencias sean observables, medibles y que contribuyan al logro de los objetivos del negocio.

**Comunicación Institucional:** Proceso que integra un conjunto de acciones orgánicamente estructuradas en una organización para brindar información de manera planificada, relacionar a sus integrantes, construir objetivos comunes, compartir significados e influir de modo directo e indirecta sobre el comportamiento de sus miembros, a fin de alcanzar los objetivos proyectados y facilitar las relaciones con los trabajadores, los usuarios o clientes y el entorno.

**Organización del Trabajo:** Proceso que integra en las organizaciones el capital humano con la tecnología, los medios de trabajo y materiales en el proceso de trabajo (productivo, de servicios, información o conocimientos), mediante la aplicación de métodos y procedimientos que posibiliten trabajar de forma racional, armónica e ininterrumpida, con niveles requeridos de seguridad y salud, exigencias ergonómicas y ambientales, para lograr la máxima productividad, eficiencia, eficacia y satisfacer las necesidades de la sociedad y sus trabajadores.

**Evaluación del desempeño:** Es la medición sistemática del grado de eficacia y eficiencia con el que los trabajadores realizan sus actividades laborales durante un período de tiempo determinado y de su potencial desarrollo, y constituye la base para elaborar y ejecutar el plan individual de capacitación y desarrollo. Comprende la evaluación de la idoneidad demostrada, los resultados alcanzados en el cumplimiento de sus funciones, tareas y objetivos individuales, de su disciplina laboral y aprovechamiento de la jornada de trabajo, plan de capacitación y desarrollo individual y las recomendaciones derivadas de la evaluación anterior.

**Seguridad y salud en el trabajo:** Actividad orientada a crear las condiciones, capacidades y cultura de prevención para que el trabajador y su organización desarrollen la labor eficientemente y sin riesgos, procurando condiciones ergonómicas, evitando sucesos que originen daños derivados del trabajo, que puedan afectar su salud e integridad, al patrimonio del negocio y al medio ambiente.

**Autocontrol:** Es la actividad sistemática de control, que se realiza por la propia organización, dirigida a medir el impacto en el logro de los objetivos y la estrategia, a partir de evaluar en la práctica la eficacia de los procesos de la gestión y capital humano.

En este subsistema se debe describir la Plantilla de ocupaciones o cargos a implantar en el negocio y los Pagos adicionales, especificando lo siguiente:

- ✓ Pago adicional a los técnicos, según lo establecido.
- ✓ Pago adicional por trabajar en Condiciones Laborales Anormales.
- ✓ Pago adicional a los chóferes, por concepto de jornada irregular.
- ✓ Pago adicional por concepto de coeficientes de interés económico social.
- ✓ Pago adicional por concepto de años de servicios (antigüedad)
- ✓ Pagos adicionales por ostentar la categoría de Doctor o Master.
- ✓ Otros pagos adicionales.

1. El Resumen de la plantilla debe describirse por categoría ocupacional, de la forma siguiente:

Categoría ocupacional	Cantidad de trabajadores		Variación	Estructura de la fuerza de trabajo por categoría (%)
	Actual (Cubierta)	Proyecto		
(1)	(2)	(3)	$4 = 3 - 2$	$5 = 3 / (\text{total de 3})$
Dirigentes				
Técnicos				
T. Administrativos				
T. Servicios				
Operarios				
Total				

**Nota:** En la columna Actual, deberán referirse únicamente a la cantidad de trabajadores que realmente existen físicamente en el negocio.



2. Se debe exponer la declaración de trabajadores disponibles en la siguiente tabla:

Categoría Ocupacional	Total	Dellos con posible Reubicación laboral fuera del negocio	Sin solución de reubicación
Dirigentes			
Técnicos			
T. Administrativos			
T. Servicios			
Operarios			
Total			

3. Se deben expresar los sistemas de pagos autorizados antes del perfeccionamiento y por cientos autorizados por el sobre cumplimiento de cada uno, causas que generan nuevas propuestas de sistemas de pago con la implantación del SISTEMA EMPRESARIAL, anexando al expediente con una copia de la aprobación oficial.
4. Deben diseñar los Sistemas de Pago que se requieran en el negocio y sus subdivisiones estructurales caracterizando las actividades que se realizan en cada una de ellas teniendo en cuenta:

**a) Objetivos del sistema de pago:** Definen los resultados a alcanzar en cada sistema de pago, tales como: cumplir el plan de producción, incrementar la productividad del trabajo, disminuir los gastos por peso de ingreso, cumplir y aumentar el plan de utilidades, disminuir el consumo de combustible y otros portadores energéticos, cumplir con los aportes, vender más, producir más, etc.

**b) Indicadores:** Expresan el cumplimiento de los objetivos del plan del negocio. Establecen parámetros a alcanzar y determinan el monto del salario que se forma, en correspondencia con los resultados.

- ✓ **Indicador Formador** - Constituye el indicador principal por el cual se determinará la cuantía del pago por los resultados, incremento o penalización del salario, en los casos de cumplimiento o incumplimiento según proceda. El indicador seleccionado debe estar en correspondencia con los objetivos que se persiguen con la aplicación del sistema de pago.
- ✓ **Indicadores condicionantes generales y/o específicos** - Constituyen otros indicadores de eficiencia que caracterizan la gestión de la subdivisión estructural, área o dependencia, ocupación o cargo en particular y complementan al indicador formador. Deberán ser medibles, cuantificables y su incumplimiento conlleva a la afectación total o parcial del salario formado por el cumplimiento del indicador formador. Las cuantías de afectación en por ciento por el incumplimiento de cada indicador condicionante, se determinarán en correspondencia con la gravedad del incumplimiento e importancia del indicador en cuestión, su incidencia y afectación a la eficiencia del negocio.

**c) Formación del salario:** Define el procedimiento de cálculo del salario a partir del comportamiento de los indicadores formadores y condicionantes. En correspondencia con los resultados alcanzados, se obtiene un salario que puede ser igual, superior o inferior al salario de la escala más los incrementos que están debidamente aprobados y que constituyen base de cálculo para la formación del salario por resultado, según tiempo real trabajado.

**d) Trabajadores abarcados:** Son los trabajadores comprendidos en el sistema de pago, por categoría ocupacional y unidad organizativa.

**e) Período de evaluación de los indicadores:** Es el que se define para evaluar el cumplimiento de los indicadores formadores y condicionantes del salario y el cumplimiento por cada trabajador de sus indicadores específicos. Su periodicidad es mensual y excepcionalmente, trimestral, o en correspondencia con los ciclos productivos de cada actividad específica.

**f) Distribución del salario formado:** Es el procedimiento de cálculo para la distribución del salario formado, pudiendo utilizarse el coeficiente de distribución salarial (CDS) o el coeficiente de participación laboral (CPL), entre otros.

**g) Certificación del cumplimiento de los indicadores:** Se especificarán los funcionarios responsabilizados con la certificación del cumplimiento de los indicadores, utilizando la nomenclatura de los cargos que aparecen en la plantilla; garantizando que un funcionario no debe certificar los indicadores establecidos en el sistema de pago en el cual él está comprendido. Se exceptúa el caso del Director General.

Es importante tener en cuenta que los sistemas de pagos deben parecerse al trabajo realizado, de ahí la necesidad de tener en el negocio u organización superior de dirección varios sistemas de pago.

Se potenciara los sistemas de pago que se vinculen a indicadores específicos de la producción de bienes y servicios, por lo que tendrá prioridad la aplicación de estos sistemas (fundamentalmente el destajo). En este mismo orden debe diseñarse sistemas de pago que estimulen el cumplimiento de la función social o prestación de servicio que desarrolla el negocio y sólo como excepción aplicar sistemas de pago por indicadores generales y de eficiencia, lo que le corresponde únicamente de manera obligada al personal de las áreas de regulación y control.

5. Definir la política y los objetivos de la seguridad y salud en el trabajo del negocio que deberán ser compatibles y estar relacionados con la gestión del negocio.

## **GESTIÓN DE LOS SERVICIOS**

En este subsistema se expresa la definición y descripción de las principales transformaciones que se producen en el negocio como resultado del proceso de diagnóstico y estudio efectuado, en el cual deben relacionarse todos los cambios que sufrirá en cuanto a las tecnologías, el abastecimiento al puesto de trabajo, el negocio del puesto de trabajo, la logística, la contabilidad, el control interno, la contratación, la planificación, en fin todos los cambios que se producirán en las unidades organizativas en todos los niveles de dirección.

La descripción de este punto es muy importante, pues debe demostrar las principales transformaciones que se deberán producir como resultado de haberse desarrollado un profundo estudio del negocio, aun cuando no es necesario explicar en que consiste cada cambio, sólo se debe exponer cuales serán las transformaciones que sufrirá la misma. Se deben definir los servicios que se desarrollan en el negocio y que conforman la carpeta de servicios, bien sea para clientes externos como internos, estos deberán estar estrechamente relacionados con la estructura organizativa que se expuso en el capítulo de organización general y tener correspondencia con el objeto Empresarial aprobado. Además de describir en el expediente como se concibe garantizar la normación del consumo material, así como describir como se concibe el negocio del mantenimiento a inmuebles, muebles, equipos y otros medios.

- ✓ Implantar las medidas organizativas que se previeron y diseñaron en la etapa de los estudios en el negocio de la prestación de los servicios (detallar cada una)
- ✓ Realizar estudios periódicamente para una correcta aplicación del sistema de organización de los servicios, tales como estudios de flujos; estudio del puesto de trabajo; organización tecnológica; organización de los almacenes; entre otras tareas.
- ✓ Elaborar, aprobar e implantar el “procedimiento para organizar la actividad de mantenimiento en el negocio”.
- ✓ Elaborar y revisar, periódicamente las normas de consumo material.
- ✓ Elaborar, aprobar e implantar el “procedimiento para el negocio de los abastecimientos y las compras de insumos o productos”

## **PLANIFICACIÓN**

En el presente subsistema se debe elaborar, aprobar e implantar el “Procedimiento de la planificación del negocio” en correspondencia con la Resolución correspondiente, las indicaciones de su organismo y otros documentos normativos. Para su mejor funcionamiento se debe tener en cuenta la inclusión de los diferentes aspectos que se muestran a continuación:

1. Tabla de los portadores energéticos en físico y valor, así como el índice de los portadores energéticos del real del año anterior y del año que se proyecta con la implantación del SISTEMA EMPRESARIAL, para medir la eficiencia energética en el negocio.

De existir deterioro en el Índice de Intensidad Energética, se deberá explicar las razones del mismo.

Se expondrá el conjunto de medidas técnico–organizativas que se aplicará en el negocio, para asegurar el ahorro en la utilización de estos recursos.

2. Presupuesto de ingresos, gastos y resultados en moneda total:

Presupuesto del Año (UM: MP)

	Real año Anterior	Plan del año corriente	Estimado ejecución al cierre del año	Plan SISTEMA EMPRESA RIAL	%	%
Indicador	1	2	3	4	5=4/1	6=4/3
SECCION DE INGRESOS						
Ventas						
(+) Subsidios						
(-) Devoluciones en ventas						
(-) Impuestos por las ventas						
Ventas Netas						
(+) otros ingresos						
(+) Ingresos financieros						
(+) Otros conceptos( detallar)						
Ingresos Totales						
SECCION DE GASTOS						
Costos de ventas						
(+) gastos de distribución y ventas						
(+) gastos generales de administración						
(+) gastos de operaciones						
(+) gastos financieros						
(+) gastos por estadías						
(+) otros gastos						
(+) Otros conceptos ( detallar)						
Gastos Totales						

<b>R E S U L T A D O</b>						
Utilidad del Período						
<b>Menos,</b> Para cubrir pérdidas años anteriores						
<b>Menos,</b> Reserva obligatoria para contingencias						
Utilidad Neta Imponible						
<b>Menos,</b> Impuesto sobre Utilidades						
Utilidad después del impuesto						

La tabla expuesta se elaborará por el negocio teniendo en cuenta las siguientes precisiones:

- ✓ Si el expediente es presentado al Grupo Ejecutivo antes del mes de noviembre, no se llena la columna No 3 y la columna cuatro corresponde a los datos del plan del proyecto de perfeccionamiento.
- ✓ Si el expediente se entrega a partir del mes de noviembre, se llenan todas las columnas tendiendo presente que la columna 4 corresponde a los datos económicos del proyecto de perfeccionamiento Empresarial, el que corresponde al próximo año.

3. Tanto en la sección de ingresos como gastos, el acápite “Otros Conceptos” recogerá aquellas partidas de ingresos o gastos como son sobrantes, faltantes; ingresos o gastos de años anteriores; etc., es decir que se deben reflejar las cuentas que aparecen en el Estado de Resultado del negocio, sin modificar el formato del modelo.

4. En la columna 1 a partir de la sección de resultados se consignarán los importes correspondientes que aparecen en la declaración jurada de la Oficina Nacional de Administración Tributaria (ONAT) en los modelos Declaración Jurada Impuesto sobre Utilidades.

5. Presupuesto de Gastos por elementos del Año (UM: MP)

No	Elementos de Gastos	Real antes de SISTEMA EMPRESARIAL	Plan de año corriente	Estimado año	Proyecto SISTEMA EMPRESARIAL
1	Materias primas y materiales				
2	Combustible				
3	Energía				
4	Salarios				
5	Otros gastos de fuerza de trabajo				
6	Depreciación y Amortización				
7	Otros gastos monetarios				
	De ellos, Servicios recibidos				
8	Total				

Esta tabla se relaciona con el presupuesto en moneda total anteriormente expuesto.

6. **Presupuesto en divisas:** Presentar el Presupuesto de Fuentes, Destinos y Aportes en divisas, según lo establecido por el Ministerio de Economía y Planificación.

7. **Inversiones:**

Conceptos	Real año anterior		Plan del año		Estimado año		Proyecto del perfeccionamiento	
	Total	en CUC	Total	en CUC	Total	en CUC	Total	en CUC
Construcción y Montaje								
Equipos								
Otros								
Plan de Preparación								
Total								

8. Exponer sistemas de indicadores que atendiendo a lo establecido en el Reglamento para el Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial, les fueron definidos por su organización superior (directivos, límites y otros indicadores).

## **CONTRATACIÓN ECONÓMICA**

- ✓ Elaborar e implantar el "Procedimiento para la contratación económica".

## **CONTABILIDAD**

- ✓ Elaborar, aprobar e implantar el "Manual de normas de la contabilidad".
- ✓ Describir el Estado de Situación, Estado de Resultados, Gastos por Elementos emitidos por el negocio al concluir el año anterior al de discutir el expediente y el del año en curso hasta la fecha (mes anterior) de la discusión del expediente y el anexo de las cuentas por cobrar y pagar.
- ✓ Definir el negocio del área regulación y control de Contabilidad y Finanzas, precisando si el negocio operará con una estructura contable descentralizada o no.
- ✓ Exponer el plan de cuentas contables (no es necesario consignar las cuentas de análisis) que se utiliza para registrar sus operaciones y hechos económicos en el negocio.

## **CONTROL INTERNO**

- ✓ Diseñar e implantar el Sistema de Control Interno. Revisión periódica del mismo.
- ✓ Identificar y evaluación de los riesgos por áreas de trabajo o actividades para el cumplimiento de los objetivos del negocio. Así como de las medidas a tomar para eliminar la ocurrencia de los riesgos.
- ✓ Elaborar, aprobar e implantar el plan de autocontroles para el año.
- ✓ Elaborar, aprobar e implantar el "Plan de medidas para la prevención, detección y enfrentamiento a las indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción" del negocio, áreas de regulación y control otras unidades organizativas.

## **RELACIONES FINANCIERAS**

- ✓ Establecer las relaciones con el presupuesto del Estado donde se incluyan, los aportes al presupuesto por concepto de impuestos y contribuciones y las transferencias a recibir del presupuesto si se prevé que existan.
- ✓ Determinar los cálculos y comentar la evaluación del capital de trabajo, liquidez general, liquidez inmediata, ciclo de cuentas y efectos por cobrar y pagar a corto plazo y el de rotación de los inventarios.
- ✓ Evaluar y aprobar anualmente la propuesta de creación de reservas a partir de las utilidades después del impuesto del negocio, en correspondencia con lo establecido por el gobierno.
- ✓ Contribución especial del 5% a la seguridad social de todos los ingresos considerados salarios una vez aplicado el pago adicional del Perfeccionamiento Empresarial.

## **COSTOS Y PRECIOS**

- ✓ Mencionar y explicar los sistemas de costos que empleará el negocio.
- ✓ Resolución que ampara la aprobación para la formación de precios en el negocio.
- ✓ Diseñar, aprobar e implantar el "Manual de contabilidad de costos "
- ✓ Elaborar, aprobar e implantar los presupuestos de gastos por centros de costo y áreas de responsabilidad.

## **INFORMATIVO**

- ✓ Elaborar, aprobar e implantar el “Reglamento de la información(interna y externa) del negocio”
- ✓ Elaborar aprobar y actualizar los “Cuadros de origen y destinos de la Información” de cada jefe en el negocio.
- ✓ Elaborar e implantar los cuadros de mando de la información de cada jefe en el negocio.

## **MERCADOTECNIA**

- ✓ Elaborar el sistema de mercadotecnia, según lo expresado en el Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal.
- ✓ Elaborar, aprobar e implantar el “Procedimiento para el sistema de mercadotecnia”.
- ✓ Elaborar y aprobación del “Manual Corporativo del negocio.

## **COMUNICACIÓN EMPRESARIAL**

- ✓ Elaborar, aprobar e implantar el “Procedimiento para el sistema de comunicación en el negocio”.

## **OTROS DOCUMENTOS QUE DEBE POSEER EL NEGOCIO:**

- 1 Aval de contabilidad emitido por el Ministerio de Finanzas y Precios
- 2 Diagnósticos realizados
- 3 Plan de medida actualizado para la solución de los problemas detectados en los diagnósticos
- 4 Resolución del Ministerio de Economía y Planificación que aprueba la creación del negocio.
- 5 Resolución del Ministerio de Economía y Planificación que aprueba el objeto Empresarial del negocio.
- 6 Comunicación del Ministerio del trabajo y Seguridad Social que aprueba la categoría del negocio
- 7 Dictamen del Ministerio del Interior que avala el cumplimiento de lo dispuesto en la legislación vigente.
- 8 Expediente inicial del Perfeccionamiento Empresarial
- 9 Acuerdo del Comité ejecutivo del Consejo de Ministros que autoriza la implantación del Perfeccionamiento Empresarial.
- 10 Estados financieros de cierre de los últimos 5 años. Certificado de auditores externos autorizados, avalando los balances en los últimos tres años
- 11 Plan anual y presupuesto (incluye el presupuesto de ingresos y gastos en CUC) del año en curso debidamente aprobado por el jefe Superior o Consejo de la Administración Provincial, así como los objetivos de trabajo del año debidamente aprobados por el director general del negocio.
- 12 Informes de los resultados de las auditorías e inspecciones realizadas por los Organismos estatales (Ministerio de Auditoría y Control, Ministerio del Trabajo y Seguridad Social, Organismo o consejo de la Administración Provincial que la atiende, y otros realizados). Estado de cumplimiento del plan de medidas adoptado



## **Líneas de deseo para elaborar el Plan de Perfeccionamiento Empresarial:**

1. Implementar en todos los territorios la contratación y cobro de los servicios a ofertar.
2. Perfeccionar constantemente los diferentes tipos de servicios a ofertar mediante estudios de satisfacción del cliente bajo el concepto de que siempre tiene la razón.
3. Integrarse en las competencias del mercado nacional e internacional.
4. Realizar modificaciones eficientes y rentables en la Red.
5. Integrar todas las instalaciones de Joven Club a la misma Red eliminando los nodos territoriales.
6. Redistribuir las direcciones IP para que cada computadora tenga asignada una dirección IP única en la Red.
7. Aumentar el ancho de banda y conectar los 2 Joven Club que aún están pendientes.
8. Migrar el Nodo Central por el Centro de datos Profesional de Etecsa.
9. Priorizar y crear las condiciones más factibles a aquellos servicios que generan más del 50% de los ingresos al Joven Club, como por ejemplo los servicios de las elecciones.
10. Garantizar la calidad de los servicios y el cobro de los mismos previamente experimentados para lograr el pago por resultado.
11. Adoptar un esquema empresarial que nos permita ser una unidad presupuestada autofinanciada y llegar a ser una organización.
12. Descentralizar el Plan de Ingresos por territorio y graficar el análisis de los mismos.
13. Profundizar en los estudios e implementación de los sistemas de pago para lograr que los trabajadores dupliquen y tripliquen los salarios.
14. Eliminar las plazas de indirectos logrando la efectividad de los que se queden haciendo más con menos a raíz del resultado del balance de carga y capacidad.
15. Incrementar las plazas de administradores de Red y técnicos preparados para exportar profesionales.
16. Lograr disminuir la fluctuación del personal mediante estrategias que mejoren la atención al hombre, incluyendo acciones tales como cumplir misiones al extranjero.
17. Crear y mantener una imagen de mercado para competir en exhibiciones tales como por ejemplo la Feria de La Habana.
18. Acelerar el proceso de convención de auxiliares generales de joven club a instructores.
19. Aumentar el ingreso de universitarios, máster y doctores a el negocio y profundizar en la estrategia de capacitación según los intereses de la misma.
20. Garantizar con el resultado de la calidad de los servicios el aumento de la cantidad de clientes.
21. Mantener estudios de ofertas y demandas garantizando la venta de servicios en función de las demandas actuales.
22. Realizar constantes estudios de marketing en función de los diagnósticos reales.
23. Tener en cuenta que los días de mayores ingresos son los sábados por lo que se debe valorar aumentar el tiempo servicio a 24 horas los fines de semana.
24. Mejorar la climatización en todas las unidades organizativas en función de la cantidad de computadoras y la dimensión de los locales.
25. Hacer partícipe a cada territorio recogiendo sus estrategias e ideas conceptuales de cómo mejorar el entorno y los servicios para la mejor satisfacción del cliente.

26. Experimentar en Artemisa todas las propuestas estratégicas que se deriven del resto de los territorios.
27. Establecer diálogos, compromisos, preparación y cuantos medios de información se requieran para lograr un efectivo cambio de mentalidad.
28. Garantizar un sistema de control que vele porque todos los servicios estén debidamente contratados y/o documentados con todos los elementos previamente analizados antes de su firma y ejecución, de igual modo en aquellos casos en que nosotros nos convertimos en clientes.
29. Aumentar la disciplina en el cumplimiento de lo que está establecido.
30. Construir fábricas de software con diferentes frentes y no grupos de desarrollo sin perder la esencia por lo que las unidades organizativas de joven club fueron creados.
31. Garantizar que cada servicio o producto de software se monte sobre sistemas y no sobre personas, con un equipo de trabajo fuerte que lo sustente.
32. Garantizar la capacitación del personal incluyendo el idioma y la economía.
33. Prepara políticamente a los trabajadores, principalmente los que presenten capacidad exportadora para defender el negocio, así como las normas jurídicas relacionadas con el tema.
34. Satisfacer demandas con la creación de desarrolladores de productos y grupos de servicio a domicilio en la calle dando soporte técnico.
35. Lograr ser una organización próspera y sostenible que aporte a la sociedad.

Elaborado por:



MSc.Ing.Mayvel Povea Mora  
Especialista Superior en Organización de Empresas