

Capítulo V: Gestión del proyecto, estructura de la organización y factibilidad social

V.1 Administración directiva, gestión y socios de capital

Saber identificar los puestos clave, así como las personas adecuadas para los puestos, es primordial para el crecimiento y la mejor operación del negocio. Por lo que deberás seleccionar cuidadosamente. En esta sección deberás demostrar tu habilidad y experiencia a través del personal que vas a seleccionar para hacer las tareas clave.

Estructura recomendada del capítulo:

V.1.1 Cuadro de directores y gestión

V.1.2 Socios y propietarios

Desarrollo por subtema:

V.1.1 Cuadro de directores y gestión:

Describe cuales y quiénes serán los puestos clave, así como el perfil de cada una de las personas seleccionadas y porque son valiosas para la organización. Describe cuáles son sus áreas de experiencia y las relaciones que tienen con otras instituciones, es decir, los elementos clave. Si ellos van hacer alguna contribución especial al proyecto, es importante mencionarlo. Deja en claro cuál será la compensación de los directores, incentivos por su trabajo y consejo, así como el alcance del control que les será otorgado.

Si aun no has seleccionado y reclutado a los directores, describe solo el perfil que buscas, cómo y cuándo tendrías pensado hacerlo.

V.1.2 Socios y propietarios: En el plan de negocios será importante que

menciones cuales son los intereses de los socios y propietarios de la empresa. Al iniciar, quien aporta el mayor porcentaje de capital para iniciar el negocio será el socio mayoritario y su decisión en el consejo es de mayor peso.

Antes de iniciar, quienes aportarán el capital deberán tener muy claro cuál es la estrategia de salida para los socios. Por lo general son las siguientes:

1. Hacer crecer una marca, penetrar el mercado y después de cierto tiempo, vender las acciones, el concepto y todo el negocio a una empresa más grande.
2. Hacer crecer la empresa y la marca, conservarla con la posibilidad de que pueda participar en la bolsa de valores, hacer pública la empresa y emitir acciones.
3. Posicionar la marca y en cierta etapa hacer el sistema para convertirla en franquicia.

Errores comunes que se cometen en la sección V.1, administración directiva y gestión

- Tener amigos, parientes u otras personas en los puestos clave y que no estén calificados para desempeñar sus funciones adecuadamente.
- Hacer pensar al lector que un director de otra industria, será igual de eficiente en otro tipo de negocio en otra industria que el desconoce.
- No tomar en cuenta contratos, convenios de confidencialidad con los puestos clave que manejan información importante.
- Ofrecer demasiados beneficios a una persona para un puesto clave por estar desesperado de atraer talento a tu empresa, es aconsejable que los incentivos estén basados en la obtención de los logros y objetivos planeados, es entonces cuando se ganaran realmente los beneficios.
- Fallar al seleccionar y reclutar a las personas clave.
- No tener un plan de sucesión pensado en caso de que un empleado clave abandone la organización.

Preguntas guía de la sección de administración directiva y gestión:

1. ¿Quiénes son los directivos clave?
2. ¿Cuál es la experiencia e historia de los directivos? (Edad, estudios, habilidades, conocimientos, otros intereses)
3. ¿Cuál es la principal aportación del directivo a este nuevo negocio?
4. ¿Cuál es su posición y rol principal?
Puesto _____
Responsabilidades, deberes y funciones a desempeñar:
5. ¿Cuál es el paquete de compensación que recibirá cada directivo?
 - Salario
 - Participación de las utilidades
 - Bonos y otros beneficios
 - Términos de trabajo

6. ¿Qué esperan los socios de cada directivo?

7. ¿Cuáles son los objetivos primarios de los actuales socios?
 - Vender el negocio en X años
 - Comprar el negocio a los inversionistas
 - Licenciar la idea del negocio y la marca
 - Vender franquicias
 - Otros _____

8. ¿Cómo atraerás y compensarás a personal clave para la organización cuando esta crezca?

9. ¿Alguno de tus empleados tiene convenios o pendientes con la competencia o en otras empresas que puedan afectar su desempeño en tu compañía?

10. ¿Se tiene contemplado un plan en caso de que un directivo clave decida salir de la empresa? En ese caso ¿Qué pasaría con la información obtenida, sucesión de puesto?

11. ¿Hay escrito un plan de sucesión de los socios?

12. ¿Cuál es la cantidad de acciones autorizadas y emitidas actualmente?

13. ¿Quiénes son los accionistas? ¿Cuántas acciones tiene cada uno, y cuáles son las garantías y derechos?

14. ¿Qué hay acerca de ti?

15. ¿Cuál es tu razón para estar en el negocio?

16. ¿Quiénes forman parte de tu negocio?

- Abogados
- Contador
- Banquero
- Especialista es área fiscal
- Asociación comercial
- Consultores (De mercado, gestión, sistemas, etc.)

V.2 Administración de la organización y factibilidad social

El objetivo

De esta sección será orientarte para que logres armar la estructura de tu organización de manera balanceada pensando en la mayoría de los aspectos que debes tener en cuenta. Lo principal es que debe haber un balance entre las habilidades y talentos que tienes pensado reclutar en tu compañía, tienes que tener bien identificadas tus debilidades para reclutar personas que tengan esas habilidades y conocimientos de las que tu desconoces. Tampoco puedes tener demasiadas personas en contabilidad, o demasiadas en marketing, debe haber un balance.

Importancia de la organización

- Aprovecha el potencial de los equipos de trabajo.
- Crea el entorno necesario para implementar las estrategias.
- Determina orden en la acción de la empresa.
- Se basa en el principio de «división del trabajo»
- Permite crear condiciones más adecuadas a las características del mercado.

Enfoques organizativos: Existen dos, el centralizado, el descentralizado y la mezcla entre ambos, las características son las siguientes,

Estructuras centralizadas	Estructuras descentralizadas
<ul style="list-style-type: none">■ Las decisiones en los temas de importancia corresponden a los gerentes.■ Establece confiabilidad.■ Hace lentas las organizaciones.■ No fomenta responsabilidad.	<ul style="list-style-type: none">■ Las decisiones quedan en manos de quienes se enfrentan a cada circunstancia.■ La dirección carece de control en decisiones a niveles bajos de la empresa.■ Agiliza la toma de decisiones.■ Fomenta el pensamiento creativo y la responsabilidad.

Dependiendo del estilo de dirección y de los socios, es el tipo de estructura con la que va a operar la empresa, sin embargo, es claro que una mezcla adecuada de ambas puede traer mejores resultados.

Los criterios que debemos tomar en cuenta para hacer la combinación correcta o inclinarnos por una estructura son:

- Costo de las decisiones.
- Uniformidad de políticas.
- Generar equipos de trabajo con nuevas competencias de decisión.
- Mecanismo de control.
- Influencias ambientales.

Estructura recomendada del capítulo:

V.2.1 Diseño de la organización

V.2.2 Procedimientos administrativos y controles

V.2.3 Equipo y capacitación

V.2.4 Factibilidad Social

Desarrollo por subtema:

V.2.1 Diseño de la organización: Para comenzar debes visualizar que áreas son las que va a requerir tu empresa, no son los mismo las áreas que tiene un despacho de consultores o abogados que una empresa que se dedica a maquilar o manufacturar ciertos productos. Existen 3 áreas funcionales básicas que debes tener en cuenta y todas están relacionadas entre sí, se necesitan de unas a otras para funcionar, y estas a su vez tienen subáreas, las cuales su relevancia depende del giro del negocio.

Comercialización	Operación	Áreas de soporte
<ul style="list-style-type: none">• Marketing• Distribución• Ventas	<ul style="list-style-type: none">• Manufactura• Gestión de procesos• Control de inventarios• Gestión de la calidad	<ul style="list-style-type: none">• Finanzas• Contabilidad• Área de compras• Recursos Humanos• Planeación

Cada área funcional tiene sus actividades propias y requiere un perfil de persona diferente, revisa los siguientes cuadros para que al elegir al correcto.

Áreas de la empresa: Son áreas funcionales que no aportan un valor agregado al producto o servicio ofertado, pero que son indispensables para la correcta operación del negocio.

ÁREA FUNCIONAL DIRECCIÓN GENERAL	ÁREA FUNCIONAL COMERCIALIZACIÓN
<ol style="list-style-type: none"> 1. Enuncia objetivos y metas del establecimiento acordes con la visión y misión del mismo, en coordinación con los responsables de las áreas que conforman la empresa, así como verificar su oportuno cumplimiento. 2. Establece las directrices generales del negocio. 3. Supervisa la actividad y el cumplimiento de los objetivos de cada una de las áreas. 4. Establece los mecanismos de articulación de las distintas áreas de la organización. 5. Representa a la empresa en los distintos ámbitos. 6. Genera el ambiente óptimo para la operación organizacional. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Participar en la toma de decisiones respecto del plan mercadológico a instrumentar. 2. Identificar oportunidades de mercado que logren ventajas en los rubros relacionados con el producto, precio, distribución, promoción y relaciones comerciales. 3. Define objetivos a cumplir en el corto, mediano y largo plazos en el mercado. 4. Recaba y analiza información sobre los mercados nacional, internacional, gubernamental y otros segmentados, para planear las etapas de la distribución, comercialización y venta de los productos y/o la prestación de los servicios.

ÁREA FUNCIONAL DE PRODUCCIÓN	ÁREA FUNCIONAL DE FINANZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Planear, presupuestar, administrar y ejecutar, por sí, o a través de terceros, los proyectos. 2. Dirigir, planear y administrar los recursos económicos asignados a la operación. 3. Garantizar el cumplimiento de las normativas operativas (calidad, legales, de mercado, etc.) 4. Establecer programas operativos para la gestión correcta de los recursos (materiales, equipamiento y humanos) en la operación. 5. Identificar nuevas tecnologías y mecanismos de mejora de la operación. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Las decisiones de Inversión, que se centran en el estudio de los activos reales. 2. Las decisiones de financiamiento, que estudia la obtención de fondos y así adquirir activos. 3. Las decisiones de Dividendos, debe balancear aspectos cruciales de la firma como la remuneración del capital fraccionario. 4. Las decisiones directivas, que atañen a decisiones operativas y financieras diarias.

ÁREA FUNCIONAL RECURSOS HUMANOS	ÁREA FUNCIONAL COMPRAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar acciones para la adecuada selección y el reclutamiento de personal. 2. Identificar necesidades de capacitación en la organización y diseñar programas para su implementación. 3. Administrar la estructura organizacional, sueldos y compensaciones. 4. Generar políticas y procedimientos y vigilar su aplicación y cumplimiento. 5. Supervisar el trámite de altas, bajas y cambios a la nómina así como el cumplimiento puntual de prestaciones. 6. Intervenir en los presupuestos que se refieran al sistema de administración personal. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar las necesidades de bienes y servicios que tiene la organización. 2. Realizar cartera de proveedores y seleccionar al abastecedor de acuerdo a la calidad, precio, tiempo de entrega y cantidad necesarias que más convenga a la organización. 3. Gestionar la compra y adquisición de los materiales, desde el pedido, embarque, transporte, recepción, almacenaje y venta o requisición. 4. Realizar las políticas y procedimientos de control de las existencias. 5. Conocer el ciclo de los productos, y las tendencias del mercado en cuanto a mejoras.

Para diseñar la organización hay varios enfoques diferentes, y como emprendedor deberás elegir el que te parezca más adecuado según tu actividad y modelo de negocio, te presentamos las siguientes opciones,

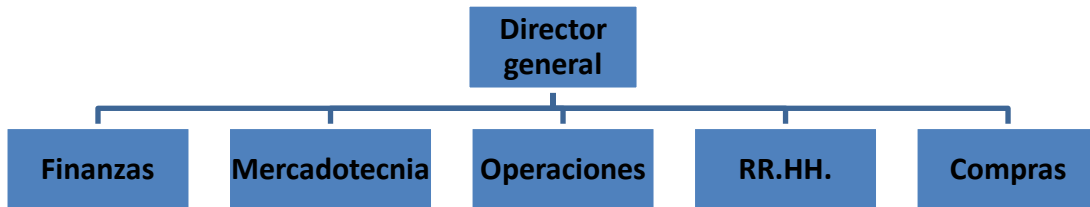
- **Modelos clásicos**
 - Funcional.
 - Producto.
 - Geográfico.
 - Cliente.
- **Nuevos modelos organizacionales**
 - Matricial.

Modelo funcional

Agrupar a los gerentes y empleados de acuerdo con sus áreas de experiencia, recursos y por actividades fundamentales de operación. Esta es la estructura básica de la mayoría de las empresas.

- **Ventajas:**
 - Especialización de actividades.
 - Reduce duplicidad de acciones.
 - Apoya el desarrollo de carrera del personal que labora en la empresa.

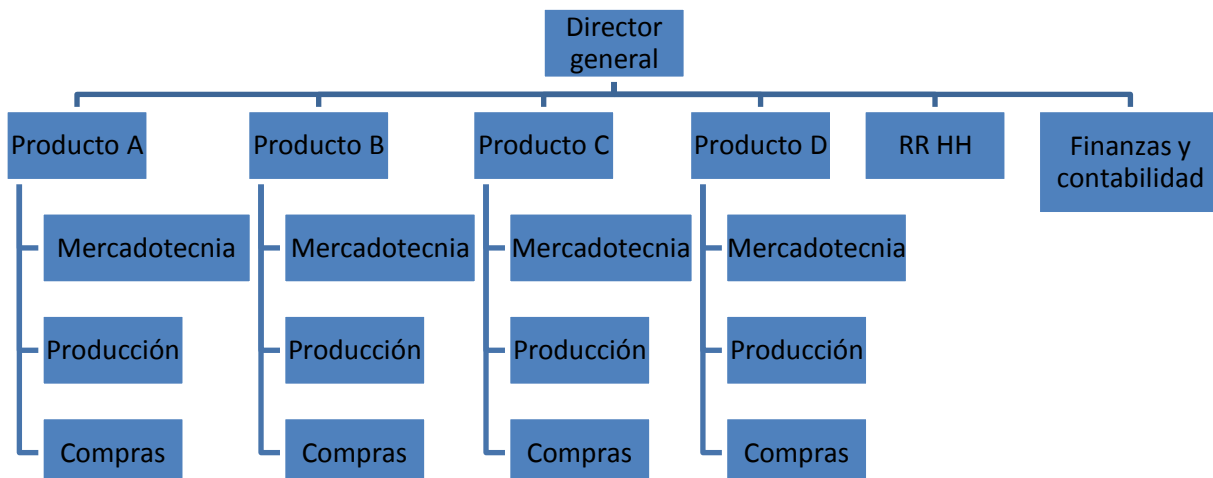
- Desventajas:
 - Comunicación inadecuada entre unidades.
 - Conflicto de prioridades de productos.
 - Enfoque en metas de cada área y no organizacionales.



Modelo con enfoque del Producto

Todas las funciones que contribuyen a un producto están a cargo de un directivo, recomendado cuando el proceso de un producto es muy complejo o en empresas grandes de consumo masivo.

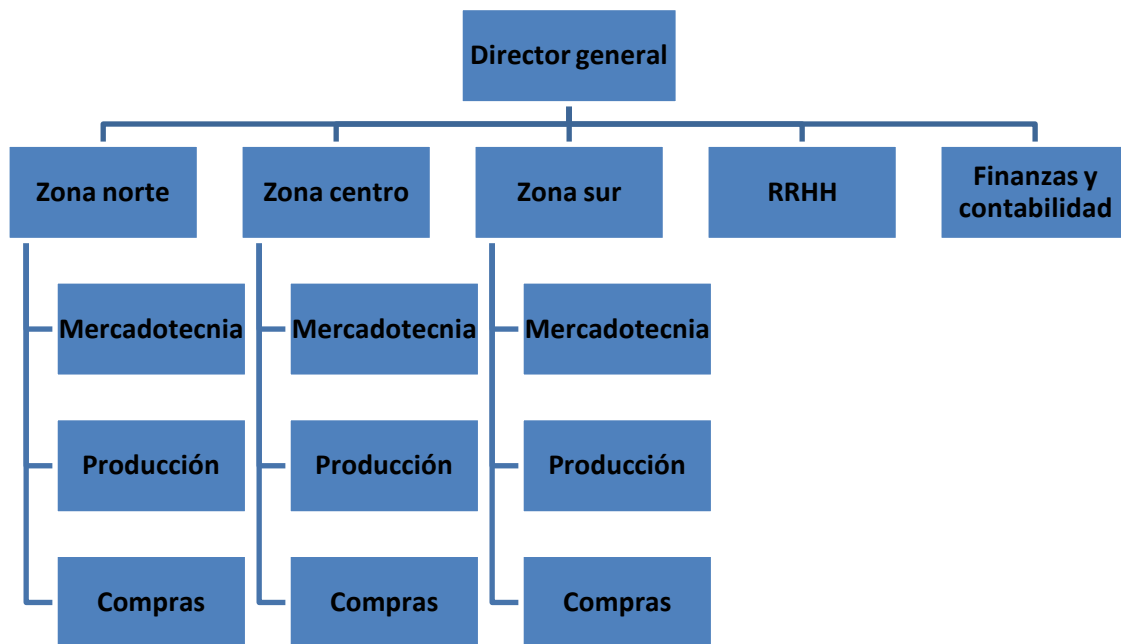
- Ventajas:
 - Permite cambios rápidos en línea de productos.
 - Fomenta preocupación por necesidades del cliente.
 - Desarrolla gerentes que puedan pensar a lo largo de las líneas funcionales.
- Desventajas:
 - No permite el uso eficiente de recursos.
 - Poca coordinación entre líneas funcionales de cada producto.
 - Alienta conflictos en la asignación de recursos.



Modelo geográfico

Organiza las actividades alrededor de la ubicación de las mismas.

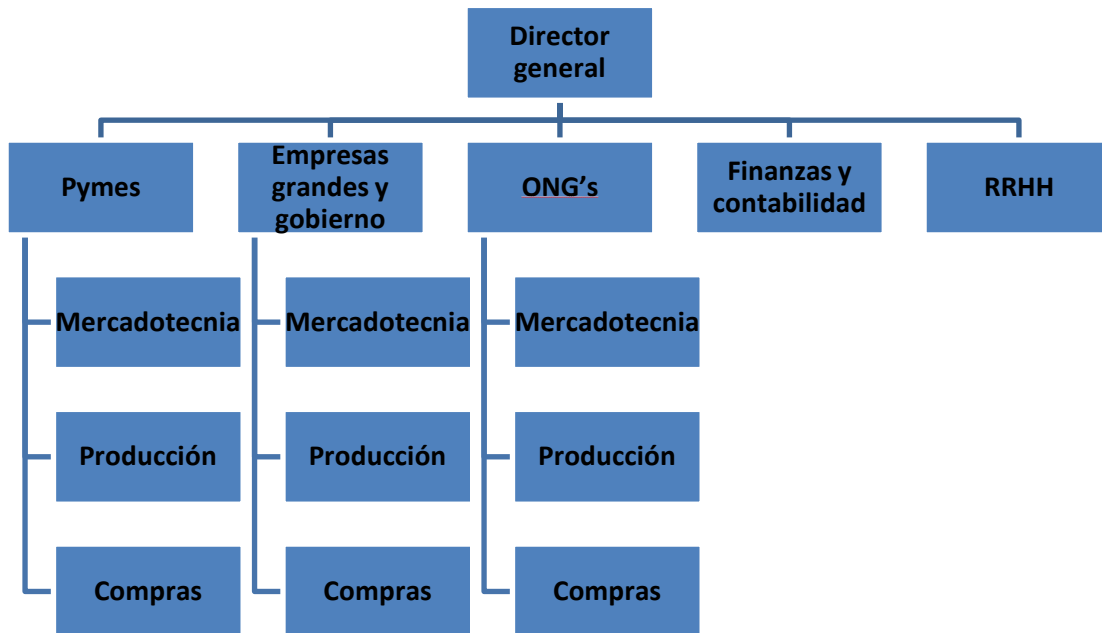
- Ventajas:
 - Tiene instalaciones y recursos agrupados lo que la hace más eficiente.
 - Desarrolla habilidades propias de cada región.
 - Acerca la actividad a clientes y proveedores.
- Desventajas:
 - Duplicidad de funciones.
 - Conflictos para lograr la misma calidad en cada zona.



Modelo enfoque del Cliente

Agrupar las actividades en función del tipo de cliente al que se orienta.

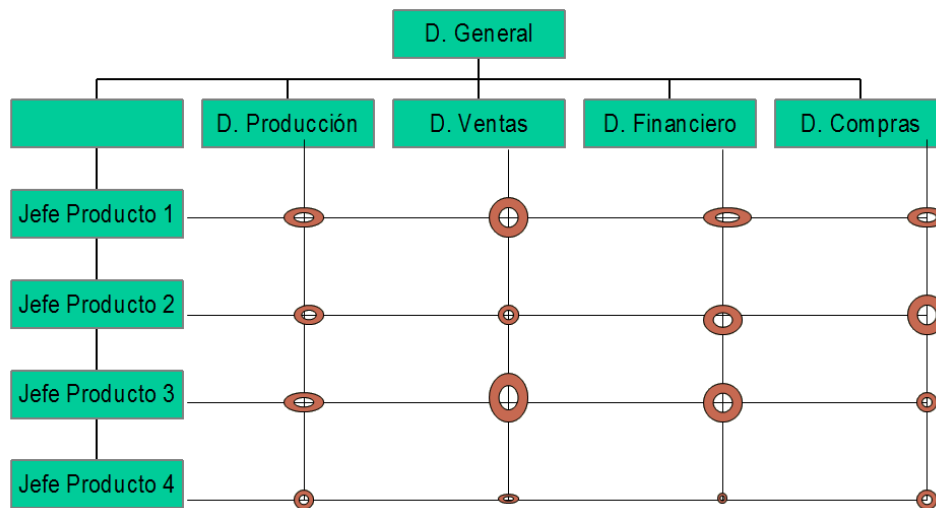
- Ventajas:
 - Fomenta la satisfacción de las necesidades de cada cliente.
 - Logra la especialización en las características de cada cliente.
- Desventajas:
 - Duplica esfuerzos y actividades.
 - Poca coordinación entre áreas.



Modelo de organización Matricial

Solución de compromiso entre estructura departamental, funcional y por producto.

- Ventajas:
 - Aporta las ventajas de la organización funcional con la de producto.
- Desventajas:
 - Conflictos entre gerentes funcionales y de producto cuando tienen recursos limitados.
 - Ambigüedad de roles que ocasiona estrés.
 - Falta de equilibrio entre autoridad y poder entre los directivos funcionales y los de producto.
 - Incremento de costes de administración al tener que dejar las cosas claras por escrito.



Deberás elegir un modelo para tu organización, incluir el organigrama, así como los nombres de cada puesto, responsabilidades y actividades que deberán realizar cada uno.

V.2.2 Procedimientos administrativos y controles

Deberás describir tu sistema administrativo, procedimientos y controles. Menciona específicamente como llevarás el control de autorización de gastos, compras y adquisiciones para la operación. Según como hayas elegido tu modelo para la organización, deberás hacer al menos 10 políticas, practicas para cada área. Es recomendable que hables sobre el tipo de indicadores que implementarás para medir el desempeño del la organización.

Resume tu estilo de gestión y filosofías, describe tus planes para lograr que tu equipo de trabajo cumpla las metas, así como las estrategias que seguirás para evitar que el personal caiga en la rutina y tome decisiones predecibles poco innovadoras. En general describe como mantendrás las líneas de comunicación abiertas con tu personal.

V.2.3 Equipo y capacitación

Menciona las necesidades de capacitación requeridas para cada puesto, así como el perfil necesario para que puedan desempeñar adecuadamente sus actividades, describe como el personal será identificado, atraído, contratado y compensado. Toma en cuenta que deberás asignar un presupuesto para capacitación dependiendo del tipo de conocimiento que deban tener tus empleados. Toma en cuenta la curva de aprendizaje que deberán pasar tus empleados dependiendo de su experiencia, y sus diferentes posiciones dentro de la empresa hasta que puedan operar por si solos, independientemente y de manera productiva.

V.2.4 Factibilidad Social

Este apartado tiene que ver con el factor humano que se encuentra fuera de la organización. En un país como México este elemento debe ser tomado en cuenta porque es vital para operar, dependiendo del giro de la empresa y su ubicación puede causar diferentes impactos sociales que puede ocasionar que reaccionen las personas e impida la realización del proyecto. Y este problema puede presentarse por diversas situaciones. Por ejemplo:

Podrías instalar una planta que se dedica a producir, temprar y moldear vidrio, es una buena idea, pero si la ubicas cerca de zonas habitacionales puedes provocar que los vecinos levanten una denuncia e impidan a toda costa la operación de la empresa y el gobierno puede clausurar todo. Esto evidente mente retrasaría tus planes y significaría invertir en salir del problema o perder todo lo que ya se había instalado si no se contemplo a tiempo este factor.

Las preguntas guía te serán de utilidad para orientarte en las cosas que tendrías que tener en mente.

Errores comunes que hay que evitar de la sección V.2, administración de la organización y factibilidad social

- Usar un pobre o inadecuado sistema contabilidad
- Fallar en las estrategias de comunicación y gestión del personal
- No tener el suficiente personal para cumplir con las actividades, tareas y metas planeadas.
- Tener demasiadas personas haciendo el mismo trabajo.
- Establecer líneas de autoridad poco claras y también de contabilidad.
- Planear mal las futuras necesidades del equipo.
- No considerar la capacitación y entrenamiento como algo necesario para el desarrollo del personal.
- Emplear inadecuadamente los incentivos para la organización.
- Subestimar el impacto social y la problemática que puede traer al proyecto.
- No tener clara una visión del impacto que tu proyecto puede provocar en la comunidad donde se instalará.

Preguntas guía de la sección V.2, administración, organización y personal:

1. ¿Cuáles son las áreas en las que está dividida la empresa?
2. ¿Cómo es la estructura de tu organización? Incluye un organigrama
3. ¿Cada miembro de la organización conoce a quien reportará resultados?
4. ¿Hay líneas claras de autoridad y responsabilidad establecidas?
5. ¿Cuáles son las políticas que tienes por cada área de la empresa?
6. ¿Cuáles son tus procedimientos administrativos, políticas, control de cuentas, pagos y contabilidad?
7. ¿Cuáles son tus políticas, procedimientos y controles administrativos para reportar los resultados y la gestión de la organización?
8. ¿Cuáles son tus políticas, procedimientos y controles administrativos para el reclutamiento, selección, contratación, capacitación, periodo de prueba, promociones e incentivos del personal?

9. ¿Cuáles son tus políticas, procedimientos y controles administrativos para los viáticos y viajes de negocios, uso de medios de comunicación, uso de vehículos autorizados por la empresa y otros gastos relacionados?

10. ¿Cuál es tu filosofía y estilo para llevar a cabo la gestión?

11. ¿Cómo piensas motivar a tus empleados? ¿Incentivos?

12. ¿Cómo crearas un ambiente positivo de trabajo?

13. ¿Cómo llevaras la gestión de las operaciones para lograr un las metas establecidas?
¿Emplearas una administración por objetivos?

14. ¿Cómo impulsarás y motivarás la creatividad e innovación en tu ambiente de trabajo?

15. ¿Cómo piensas propiciar el compromiso y lealtad en tus empleados?

16. Actualmente ¿Cuál es tu plan para la rotación del personal?
 - Número de empleados con los que tienes pensado comenzar
 - Habilidades requeridas
 - Estacionalidad para nuevas contrataciones y despidos

17. ¿Cuáles son los tiempos de contratación de que requieres?
- 6 meses
 - 1 año
 - 3 años
 - Habilidades
 - Número de empleados de tiempo completo
 - Número de empelados de medio tiempo
18. ¿Existe el personal con la capacitación, preparación y conocimientos que requieres o será necesario un entrenamiento especial?
19. ¿Qué estrategia emplearas para atraer y compensar a tu empleados? (Verifica las casilla y describe)
- Por nivel de habilidades
 - Por la clase de trabajos que deberá realizar
 - Otros _____
20. Describe las responsabilidades y actividades de cada uno de los empleados en las áreas que vas a tener
21. ¿Piensas tener evaluaciones periódicas del desempeño de tu personal?
22. ¿Cuáles serán los gastos administrativos?
23. Según la zona donde ubicarás las oficinas o la planta, ¿Es de fácil acceso para tus empleados? y si no, ¿Cuáles son las complicaciones?

24. Si vas a instalar una planta, ¿Qué repercusiones al medio ambiente puede ocasionar, vas a producir grandes cantidades de desperdicio o algpun tipo de contaminación visual, del aire, contaminación del agua o auditiva?
25. ¿Qué medidas has contemplado para prevenir, reducir, reciclar o mitigar esta contaminación?
26. ¿Estos niveles de contaminación afectan directamente a la comunidad donde estará ubicada la planta?
27. De ser posible ¿Qué le puedes ofrecer a la comunidad para que no tengas problemas con las personas en los alrededores?
28. De acuerdo con el costo y beneficio ¿Es posible reubicarla, o cuáles serían las acciones para minimizar el impacto social?
29. ¿Qué regulaciones ó normativas debes cumplir para poder operar en esa comunidad?

