



## Plan de Capacitación en materia de Liderazgo, Dirección y Gerencia dirigido a personal técnico y directivo de empresas y cooperativas.

**Módulo: Eficiencia Presupuestaria**  
**Formador: Emilio Benítez**



# ¿Qué es rentabilidad?

Podemos entenderla como la capacidad que tiene una entidad para poder generar una serie de beneficios. Una empresa en su conjunto es rentable cuando los ingresos que genera son mayores que los gastos, es decir se trata de un índice que mide la relación entre beneficios y la inversión utilizada para obtenerlos. Si hacemos referencia a la rentabilidad bruta de una inversión, su cálculo lo realizamos dividiendo el beneficio bruto (EBITDA) entre el activo de la empresa.



# Fórmulas de rentabilidad hay muchas:

## Ratios de Rentabilidad

RATIO	FÓRMULA	DESCRIPCIÓN
Rentabilidad sobre ventas	$\frac{\text{Beneficio Neto}}{\text{Ventas}} \cdot 100$	Margen total que logra la empresa en el mercado
Rentabilidad Económica	$\frac{\text{Rdo. Explotación}}{\text{Activo Total Medio}} \cdot 100$	Rentabilidad lograda independientemente de la financiación escogida (Rotación * Margen Expl)
Rentabilidad Financiera	$\frac{\text{Beneficio Neto}}{\text{Fondos Propios}} \cdot 100$	Rentabilidad lograda por los propietarios (Rentab. Vtas * Rotación * Apal. Fin)

- **Punto Muerto o umbral de rentabilidad**  $CF / (PV_u - CV_u)$ . N° de unidades producidas y vendidas para que el Beneficio sea igual a cero.
- **Return on assets o ROA.** Margen Neto x Rotación de Activos.
- Comparar con otros negocios.
- **Otras variables.**

# Arriba o Abajo

**Al final la rentabilidad parece cosa de actuar sobre los ingresos o los costes.**

**ARRIBA (o ingresos).** Trabajar sobre el lado de arriba implica atreverse a ampliar el mercado. A buscar nuevos clientes, crear líneas de ingresos diferentes, lanzar nuevos productos y sobre todo, explorar. En una palabra, se trata de salir de nuestra zona de confort y trabajar en conseguir nuevas formas de ganar dinero.

**ABAJO (o gastos).** Trabajar sobre la parte de abajo implica enfocarse en reducir los costes de la empresa, en optimizar todos los procesos productivos, en liberarse de productos y servicios que realmente no aportan suficiente al margen y en externalizar procesos no críticos. Supone enfocarse completamente en la eficiencia y únicamente aceptar innovaciones incrementales con bajo riesgo y que ayuden a reducir la estructura de costes.



# Arriba o Abajo

## El problema.

El problema, es que casi todas las empresas ya han hecho lo que podían por reducir gastos no imprescindibles, aliviar su estructura de costes y “limpiar” la empresa de elementos que no contribuyan directamente a la producción (o lo que es lo mismo, a ganar dinero).

Desgraciadamente muchas, en su ansia de utilizar el bisturí, han cortado no sólo “grasa” sino “músculo”... y han ido demasiado lejos: aunque han conseguido mejorar de forma milagrosa su cuenta de resultados para este año, en realidad han cavado su propia tumba, alterando su capacidad de competir en el futuro (por ejemplo liberándose o reduciendo drásticamente áreas supuestamente inútiles como las de marketing, innovación...etc.)



# La Teoría.

**Paradigma clásico (esto ya lo sabemos)**

**Fórmulas clásicas para aumentar la rentabilidad:**

Aumentar las ventas

Disminuir los costes

Disminuir activos inútiles

Reemplazar activos por otros activos más productivos

Mejorar tecnología

etc...



# Peligro de deteriorar la calidad y la rentabilidad

Funcionar reproduciendo lo que ya sabemos o imitando a otras empresas.

Incorporar las novedades deformándolas para adaptarlas a nuestros métodos.

No confiar en nuestro equipo o creer que no están comprometidos.

Mecanismos verticales de control y toma de decisiones.

La estructura organizacional no se entiende con el mundo actual.





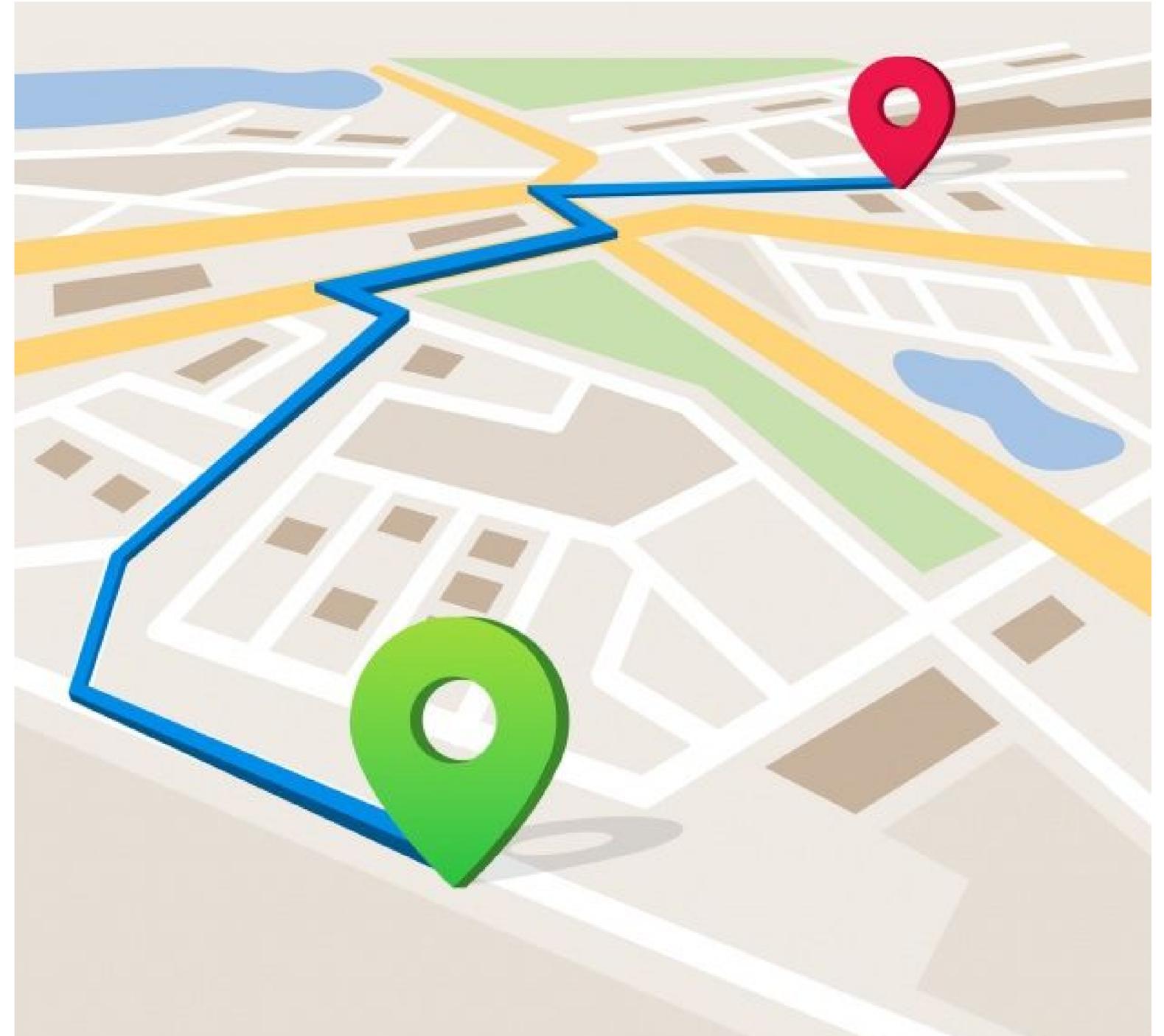
**En esta formación aprenderemos a:  
Hacer el Plan Económico  
Financiero.  
Adquirir competencias en recursos  
económicos y financieros.**

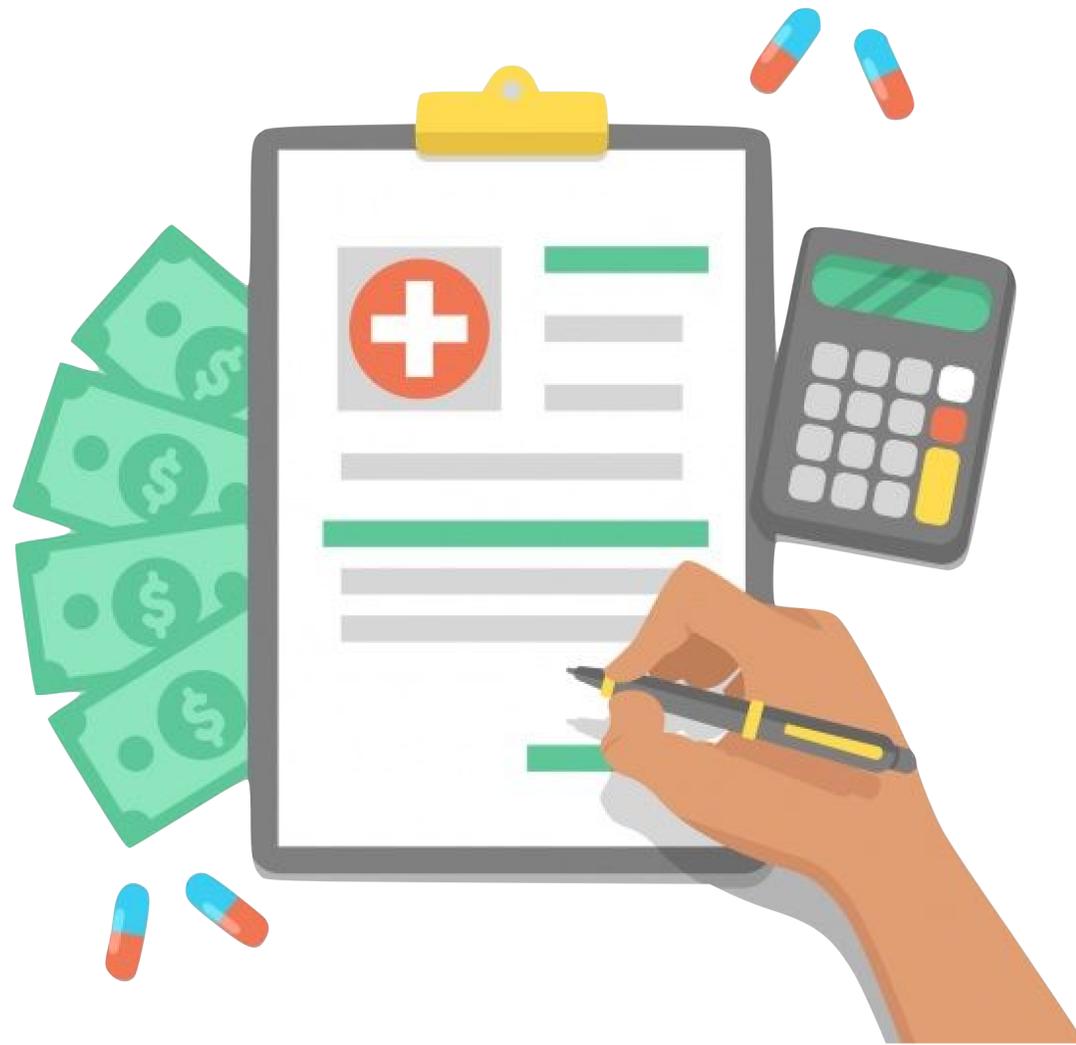


# Gestión de recursos económicos y financieros

## 1 El Plan Económico Financiero DEBE SER:

- Sencillo
- Útil
- Clarificador
- Realista

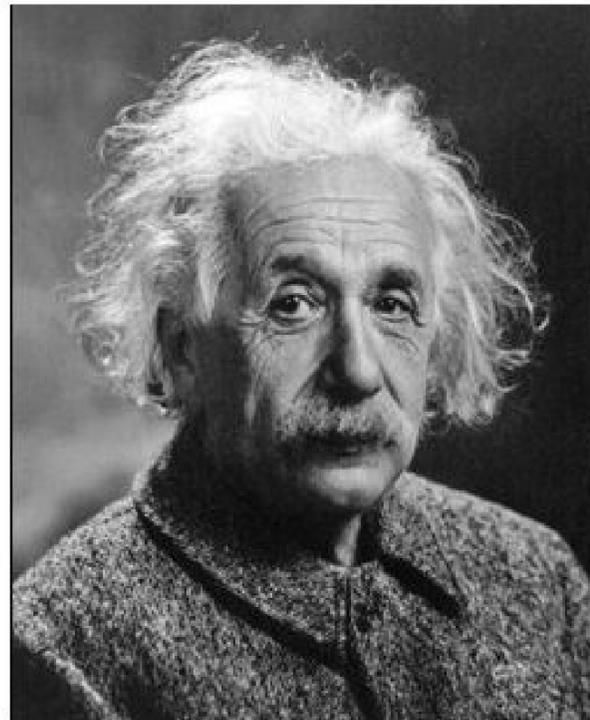




## 2 Adquirir competencias económicas financieras

- Desempeñarnos sabiendo de qué hablamos y hacerlo con confianza.
- Tener los números en la cabeza.

## Gestión de recursos económicos y financieros



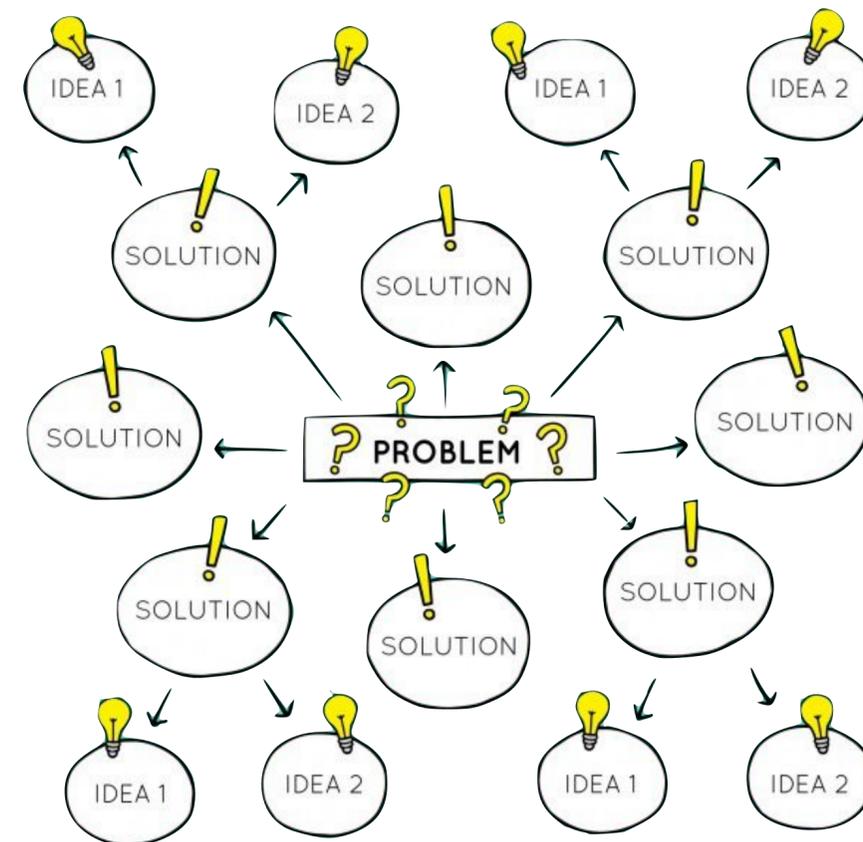
Los problemas significativos que enfrentamos  
no pueden resolverse en el mismo nivel de  
pensamiento que teníamos cuando los creamos.

(Albert Einstein)

# Gestión de recursos económicos y financieros

## Los problemas más habituales a los que nos enfrentamos en nuestro proyecto empresarial

1. Falta de conocimientos económicos y financieros.
2. Falta de planificación económica-financiera.
3. Dificultades de acceso a la financiación.
4. La financiación no bancaria... ese universo paralelo.



# Gestión de recursos económicos y financieros

## Para qué vamos a hacer el plan de empresa

1. Comprobar la viabilidad económica de nuestra empresa
2. A la vez que conocemos nuestras necesidades de financiación.
3. Y averiguamos posibles fórmulas de financiación.



# Gestión de recursos económicos y financieros

## Empecemos...



### 1 Comprobar la viabilidad económica de nuestra empresa

¿Cuánto queremos ganar?  
¿Cuánto tengo que vender?

# Gestión de recursos económicos y financieros

**2** A la vez que conocemos  
nuestras  
necesidades de  
financiación.

¿Qué necesito?

¿Cuánto cuesta lo que necesito?



# Gestión de recursos económicos y financieros

**3** ...Y averiguamos  
posibles  
fórmulas de  
financiación.

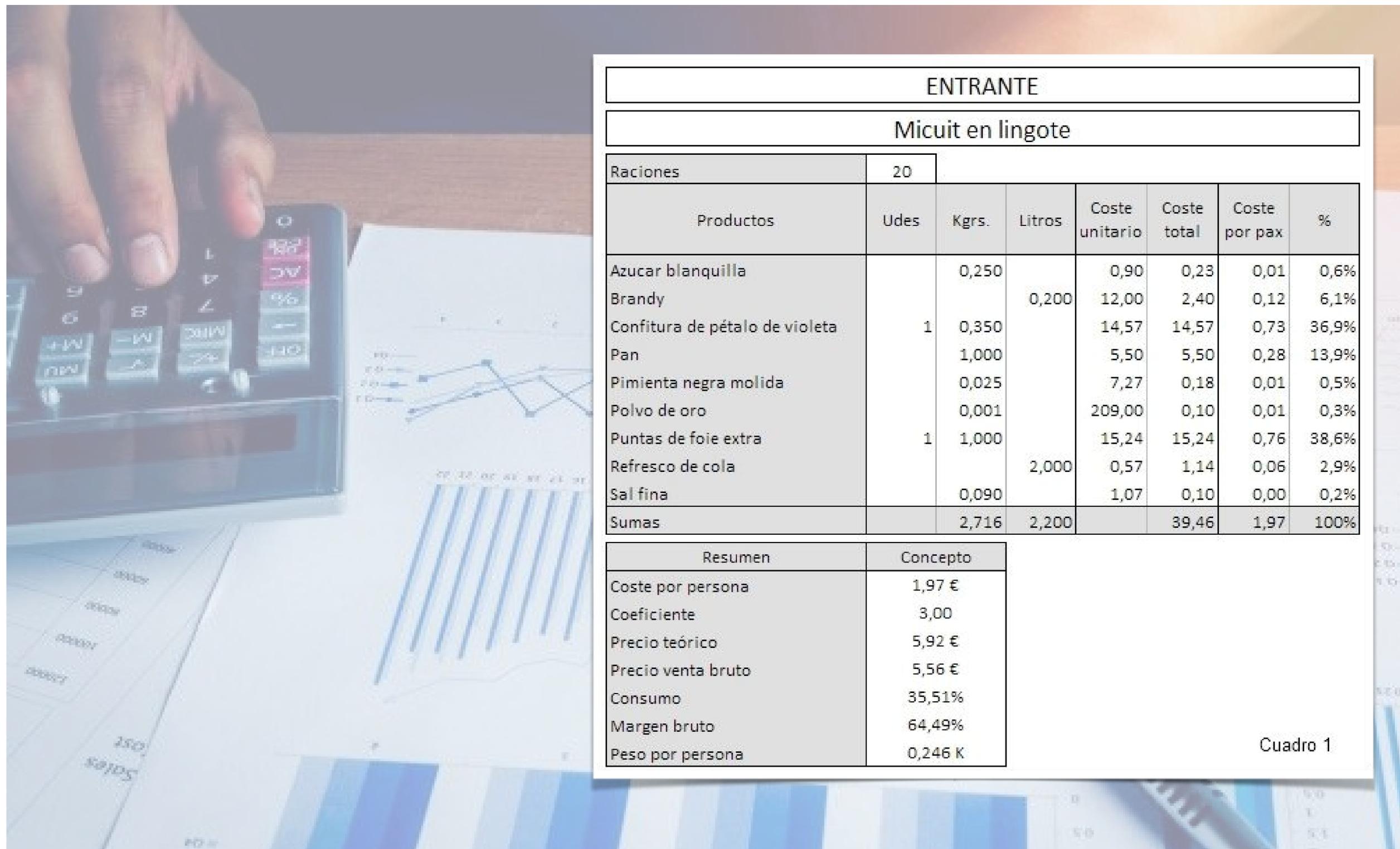


## Las cuentas de la abuela. Una primera aproximación. El presupuesto.



1. Elaborar una previsión realista y detallada de las ventas.
2. Establecer un plan de producción.
3. Utilizar unidades físicas.
4. Los presupuestos sirven para controlar que el coste real de elaborar los productos y prestar los servicios propios de la actividad de la empresa están dentro de unos márgenes preestablecidos

# Gestión de recursos económicos y financieros



ENTRANTE							
Micuit en lingote							
Raciones	20						
Productos	Udes	Kgrs.	Litros	Coste unitario	Coste total	Coste por pax	%
Azucar blanquilla		0,250		0,90	0,23	0,01	0,6%
Brandy			0,200	12,00	2,40	0,12	6,1%
Confitura de pétalo de violeta	1	0,350		14,57	14,57	0,73	36,9%
Pan		1,000		5,50	5,50	0,28	13,9%
Pimienta negra molida		0,025		7,27	0,18	0,01	0,5%
Polvo de oro		0,001		209,00	0,10	0,01	0,3%
Puntas de foie extra	1	1,000		15,24	15,24	0,76	38,6%
Refresco de cola			2,000	0,57	1,14	0,06	2,9%
Sal fina		0,090		1,07	0,10	0,00	0,2%
Sumas		2,716	2,200		39,46	1,97	100%
Resumen	Concepto						
Coste por persona	1,97 €						
Coficiente	3,00						
Precio teórico	5,92 €						
Precio venta bruto	5,56 €						
Consumo	35,51%						
Margen bruto	64,49%						
Peso por persona	0,246 K						

Cuadro 1

# Gestión de recursos económicos y financieros



## Plan económico financiero

1. Plan de inversiones y de financiación inicial.
2. Cuenta de resultados provisional.
3. Plan de tesorería.
4. Balance provisional.
5. Ratios.

# Gestión de recursos económicos y financieros



## Plan de inversiones y financiación inicial

**Propósito:** Determinar las necesidades iniciales para afrontar el proyecto y la forma en que se financiará.

**Debe dar respuestas a:**

¿Cuál es el capital necesario para la puesta en marcha del proyecto?  
¿Cómo la empresa reunirá el capital?.

# Gestión de recursos económicos y financieros

## Inmovilizado Material

Concepto	Adq. a Empresas			Adq. a Particulares			Aportación en Especie		
Adquisición del terreno	21%	0,00	€	8%	0,00	€	0,00	€	
Edificios y Construcciones	21%	0,00	€	8%	0,00	€	0,00	€	
Instalaciones	21%	0,00	€	6%	0,00	€	0,00	€	
Maquinaria	21%	0,00	€	6%	0,00	€	0,00	€	
Equipamiento	21%	0,00	€	6%	0,00	€	0,00	€	
Mobiliario	21%	0,00	€	6%	0,00	€	0,00	€	
Utilaje	21%	0,00	€	6%	0,00	€	0,00	€	
Vehículos de transporte	21%	0,00	€	6%	0,00	€	0,00	€	
Equipos informáticos	21%	0,00	€	6%	0,00	€	0,00	€	
Otros (proyectos técnicos...)	21%	0,00	€	6%	0,00	€	0,00	€	
Fianza	21%	0,00	€	6%	0,00	€	0,00	€	

## Inmovilizado Inmaterial

Concepto	Adq. a Empresas			Adq. a Particulares			Aportación en Especie		
Gastos de I+D	21%	0,00	€	6%	0,00	€	0,00	€	
Patentes, Modelos de Utilidad	21%	0,00	€	6%	0,00	€	0,00	€	
Aplicaciones informáticas	21%	0,00	€	6%	0,00	€	0,00	€	
Derechos de traspaso, Fondo de Comercio, Concesiones administrativas, Tasas, Licencias...	0%	0,00	€	0%	0,00	€	0,00	€	
Marca, Nombre Comercial	0%	0,00	€	0%	0,00	€	0,00	€	
Otros (...)	21%	0,00	€	6%	0,00	€	0,00	€	
Fianza Leasing	0,00	€							

Configurar Impuestos

Inmovilizado Material:	0,00 €
Inmovilizado Inmaterial:	0,00 €
<b>Activo no Corriente Total:</b>	<b>0,00 €</b>

Existencias Iniciales:	0,00 €
Tesorería inicial para puesta en marcha:	0,00 €
IVA Soportado:	0,00 €
Impuesto de Transmisiones y Actos Jurídicos (ITPYADJ):	0,00 €
<b>Activo Corriente Total:</b>	<b>0,00 €</b>

<b>Necesidades Totales Inversión Inicial:</b>	<b>0,00 €</b>
---	---------------

Sólo tienes que completar las celdas modificables, el resto se calcula de manera automática.

Todos los activos se reflejan sin IVA y sin ITPYAJD. En caso de aportaciones en especie, los impuestos no se tendrán en cuenta.

**¡Recuerda guardar los cambios introducidos!**

# Gestión de recursos económicos y financieros



## Cuenta de resultados provisional.

### Responde a:

¿La previsión de actividad de la nueva empresa va a producir los ingresos suficientes para cubrir los gastos y cargas que representan los medios materiales, humanos y financieros empleados?

# Gestión de recursos económicos y financieros

## Cuenta de Resultados Mensual

[Ayuda](#)[Anotación](#)[Contacto](#)[Guardar](#)

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
Ingresos de Explotación	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Consumos	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
<b>Margen Bruto</b>	<b>0,00 €</b>												
Gastos de personal	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Gastos Variables	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Gastos Fijos	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Amortizaciones	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
<b>Total Gastos</b>	<b>0,00 €</b>												
Beneficios antes de impuestos e intereses	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Gastos financieros	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Beneficios antes de impuestos	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Impuesto de Sociedades (20%)													0,00 €
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>0,00 €</b>												

Esta información se obtiene de manera automática, teniendo en cuenta datos que se han introducido en apartados anteriores.

Los gastos financieros hacen referencia al Préstamo a L/P, a la Póliza de Crédito, al Préstamo Participativo y al Microcrédito. Así, se incluyen los intereses corrientes de estos créditos mas las comisiones de formalización de los mismos.

Puedes modificar el tipo de impuesto en la pestaña de "Opciones/ Editar Plan".

# Gestión de recursos económicos y financieros

## Cuenta de tesorería.

El objeto es determinar si los cobros a lo largo de un periodo permitirán hacer frente a los pagos del mismo periodo.



# Gestión de recursos económicos y financieros

	Inicial	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Cobros de las ventas		0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Subvenciones cobradas		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Otros		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Ampliaciones de capital		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Recursos Propios	0,00 €												
Recursos Ajenos L/P	0,00 €												
Recursos Ajenos C/P	0,00 €												
<b>Total de Cobros</b>	<b>0,00 €</b>												
Pago de Sueldos		0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Pago compras y gastos generales		0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Pago IVA a Hacienda		0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Devolución capital préstamos		0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Pago de Intereses	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Amortización Leasing		0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Intereses Leasing		0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
IVA Leasing		0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Pago de Inversiones	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Otros Pagos		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Total de Pagos</b>	<b>0,00 €</b>												
<b>Flujo de Caja Neto</b>	<b>0,00 €</b>												
<b>Saldo Final de Tesorería</b>	<b>0,00 €</b>												

Sólo tienes que completar las celdas modificables, el resto se calcula de manera automática.

Aunque el IRPF se liquida a la Agencia Tributaria trimestralmente y las cuotas de la Seguridad Social se pagan al mes siguiente, para facilitar los cálculos se ha estimado que ambos se liquidan mes a mes.

Para cubrir las necesidades de financiación a corto plazo, la herramienta permite solicitar una póliza de crédito. Es recomendable que solicites entre un 15-20% más de la cuantía necesaria (importe que aparece en la celda "Necesidades de Financiación a C/P") para tener liquidez y poder hacer frente a los gastos de la actividad diaria y otros gastos imprevistos.

Tesorería Inicio de Año: 0,00 €

Necesidades de Financiación a C/P: 0,00 €

Tesorería Final de Año: 0,00 €

# Gestión de recursos económicos y financieros

## Balance provisional.



Proporciona una fotografía de la situación económico-financiera del negocio en un momento puntual del tiempo.

# Gestión de recursos económicos y financieros

<b>Inmovilizado material</b>	<b>0,00 €</b>	Resultado del Ejercicio	0,00 €
Adquisición del terreno	0,00 €	Capital de BA/Capital Riesgo	0,00 €
Edificios y Construcciones	0,00 €	Reparto a Inversores BA/Capital Riesgo	0,00 €
Instalaciones	0,00 €	Préstamo Participativo	0,00 €
Maquinaria	0,00 €	Resultado de ejercicios anteriores	0,00 €
Equipamiento	0,00 €	Reserva legal (10 % de PyG)	0,00 €
Mobiliario	0,00 €	Subvenciones	0,00 €
Utillaje	0,00 €	Otros (detallar)	0,00 €
Vehículos de transporte	0,00 €		
Equipos informáticos	0,00 €	<b>Pasivo no corriente</b>	<b>0,00 €</b>
Otros (proyectos técnicos...)	0,00 €	Préstamos bancarios a largo	0,00 €
Fianza	0,00 €	Microcréditos a largo	0,00 €
(-) Amortización acumulada del inmovilizado material	0,00 €	Otras deudas a largo plazo	0,00 €
		Acreedores por arrendamiento financiero a Largo Plazo	0,00 €
		<b>Pasivo Corriente</b>	<b>0,00 €</b>
		Póliza de Crédito	0,00 €
		Proveedores varios	0,00 €
		Préstamos bancarios a corto plazo	0,00 €
		Microcréditos a corto	0,00 €

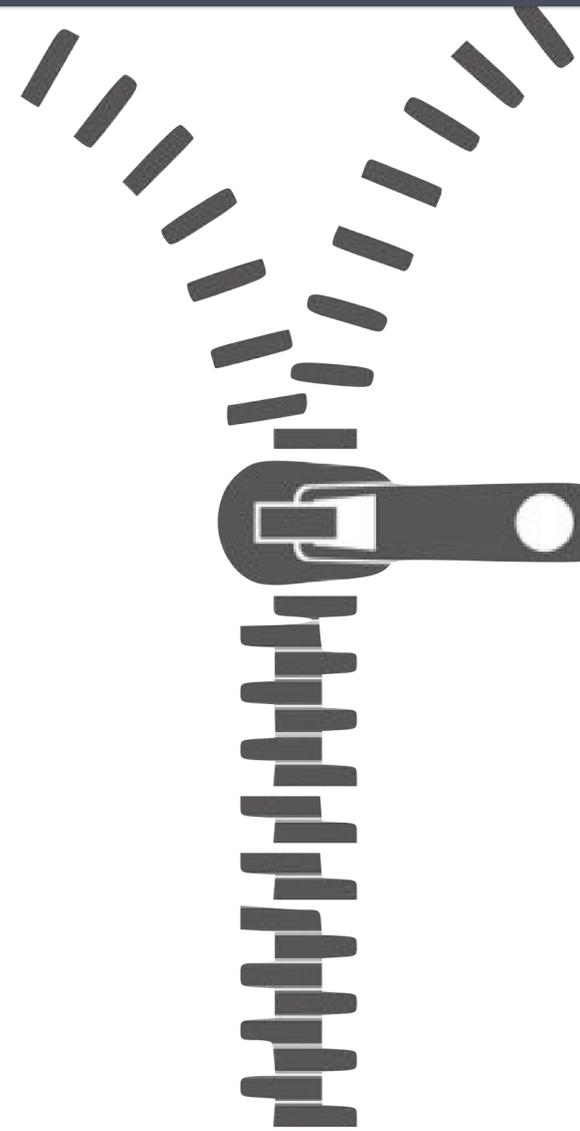
# Gestión de recursos económicos y financieros

<b>Inmovilizado inmaterial</b>	<b>0,00</b> €	Hacienda Pública (acreedor por IVA)	0,00
Gastos de I+D	0,00 €	Hacienda Pública (acreedor Impuesto de Sociedades)	0,00
Patentes, Modelos de Utilidad	0,00 €	Otras deudas a corto plazo	0,00
Aplicaciones informáticas	0,00 €	Otros (acreedores, anticipos de clientes...)	0,00
Derechos de traspaso, Fondo de Comercio, Concesiones administrativas, Tasas, Licencias...	0,00 €	Acreeedores por arrendamiento financiero a Corto Plazo	0,00
Marca, Nombre Comercial	0,00 €		
Otros (...)	0,00 €		
Fianza Leasing	0,00 €		
(-)Amortización acumulada del inmovilizado inmaterial	0,00 €		
<b>Activo corriente</b>	<b>0,00</b> €		
Existencias, materias primas...	0,00 €		
Hacienda Pública (deudor por IVA)	0,00 €		
Clientes	0,00 €		
Tesorería	0,00 €		
Otros (salida de efectivo...)	0,00 €		

# Qué es un balance explicado para gente normal, sin tecnicismos.

## Balance para economistas.

ACTIVOS	PASIVOS
Activos no Corrientes	Fondos Propios
Activos Corrientes	Pasivos no corrientes
	Pasivos Corrientes



## Balance para el resto de los mortales.

ACTIVOS	PASIVOS
Cosas físicas que generan dinero o que se pueden convertir en dinero a <b>largo</b> plazo	Dinero aportado por los socios
Cosas físicas que generan dinero o que se pueden convertir en dinero a <b>corto</b> plazo	Deudas que se han de pagar a <b>largo</b> plazo
	Deudas que se han de pagar a <b>corto</b> plazo

# Gestión de recursos económicos y financieros

## Resumiendo

**El plan de inversiones y las necesidades iniciales** nos dan información sobre las inversiones que vamos a realizar y la forma de financiarnos.

**El Balance** nos da una foto fija de la situación de la empresa y por tanto de su situación patrimonial.

**La tesorería** nos da información sobre los cobros y los pagos de un periodo.

**La cuenta de resultados** nos da información sobre los gastos y los ingresos de una empresa, pérdidas y ganancias.

**El paradigma no es la dimensión, es la  
velocidad.**

**A los jefes (ejem..) les encanta delegar a medias, pero no funciona. Se trata de capacitar hasta el hartazgo, dejar que los empleados se vaya soltando a través de una serie de proyectos cada vez más desafiantes y luego soltar las riendas, cuanto antes, mejor.**

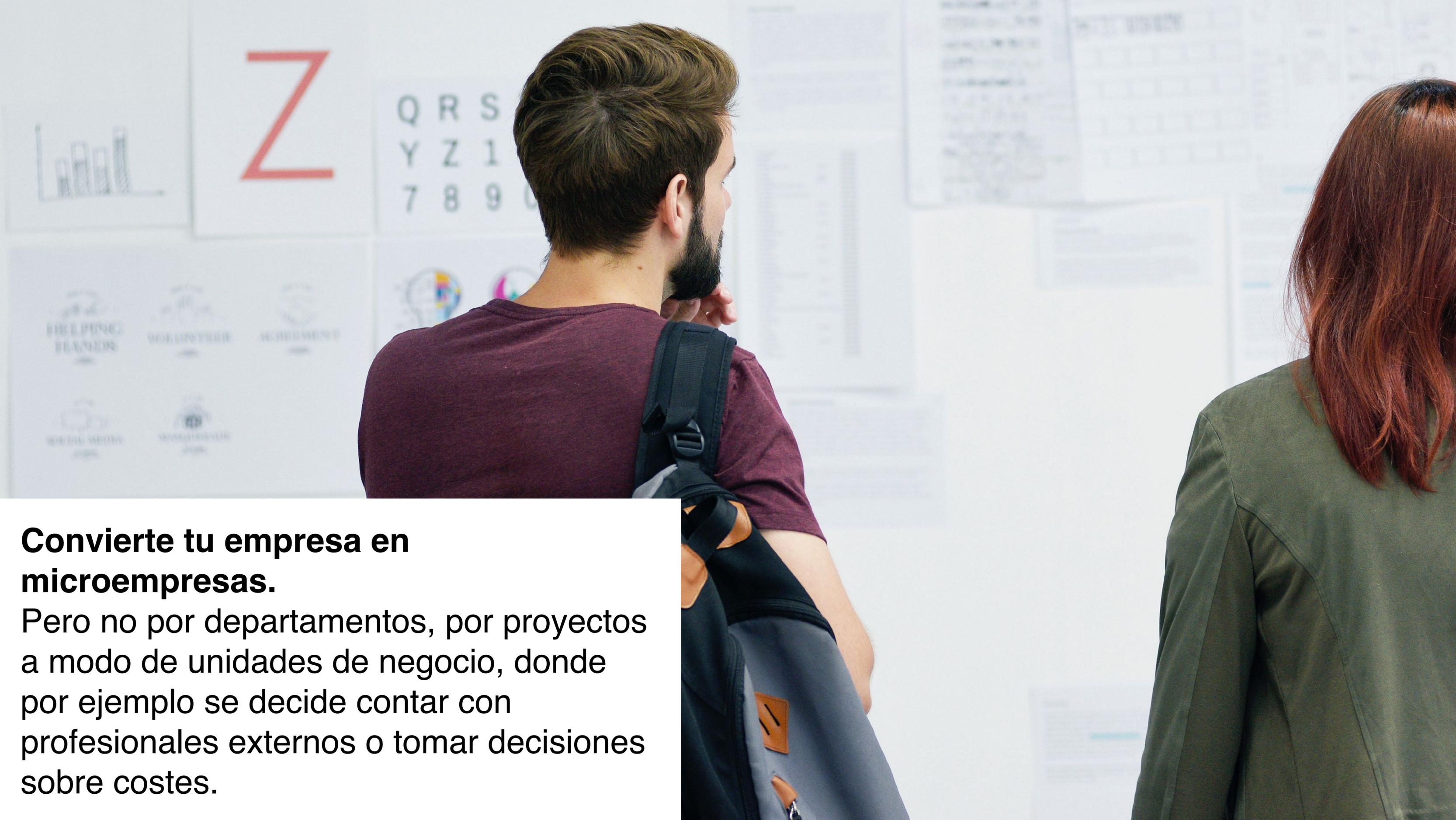




**Trabajar por proyectos.** Con presupuesto y equipo asignado. Corresponsabilidad y gestión diferenciada.



**Cada integrante del equipo tiene que pensar como un empresario.** Esto es; poder de decisión, poder de participación, autogestión.



## **Convierte tu empresa en microempresas.**

Pero no por departamentos, por proyectos a modo de unidades de negocio, donde por ejemplo se decide contar con profesionales externos o tomar decisiones sobre costes.



**Pasar del “haga lo que le dicen” a “haga lo necesario”.** La cultura de empresa es el ámbito, el campo de juego, pero las decisiones se toman lo más cerca posible del cliente.



Por lo tanto ya no vendemos  
producto vendemos servicios.



El equipo debe tener formación no solo técnica, también empresarial.



Auto-control de calidad en cada equipo. Aunque el control último de calidad lo tenga la gerencia.

**Acceso a expertos especialistas.**  
El Jefe de proyecto debe tener acceso a los especialistas, tanto internos como externos que dan apoyo.





**Todo el mundo en contacto con el cliente.** La mejor forma de responsabilizarse. No hay nada mejor que un cliente para conectarse a la realidad.

**Más información por parte de la empresa.**  
Sistemas formales o informales,  
WhatsApp, Telegram,  
etc.





## **Diversificar: el riesgo disminuye, la rentabilidad no.**

Diversificar consiste en adentrarnos en nuevos productos y nuevos mercados. Este acceso a nuevas actividades hace que la empresa opere en entornos competitivos nuevos, con factores de éxito diferentes a los habituales. La diversificación implica generalmente nuevos conocimientos, nuevas técnicas y a veces nuevas instalaciones, así como cambios en la estructura organizativa, en los procesos de dirección y en los sistemas de gestión, ***pero a veces no. Y no siempre es más caro.***



**Ampliar el alcance del producto y el mercado.** *Si ya lo vendes aquí, véndelo allí, y si además le ponemos...*

Cada empresa produce y vende concentrándose en determinados clientes, áreas geográficas y segmentos de mercado. Cambiar o ampliar esas variables puede producir innovación y mejorar el desempeño y la productividad de la empresa.



## **Modificar las bases de la diferenciación**

Una empresa se diferencia de las demás en su mismo sector por una o más características que hacen que sus clientes elijan sus productos. A mayor grado de diferenciación, menos competencia. A menos diferenciación, más competencia y menores ganancias. A mayor diferenciación mayor rentabilidad.



## **Aplicar las capacidades básicas en otras oportunidades de negocio**

Las capacidades básicas son lo que una empresa sabe hacer. Son habilidades, destrezas. Para identificar una capacidad básica uno debe preguntarse: ***¿qué cosa sé hacer mejor que los demás?, y ¿qué sea valioso para mis clientes?***

Si a esas capacidades les busco aplicación en otras oportunidades de negocio o productos, puedo encontrar formas de mejorar los ingresos y el desempeño de la empresa.

## Reutilizar activos estratégicos

Los activos estratégicos son lo que la empresa posee. Son cosas, no técnicas. Pero pueden ser tangibles (cosas físicas), como talleres, máquinas, terrenos, fábricas, o intangibles, como patentes, marcas, datos de clientes, etc. Esos activos pueden ser utilizados también para desarrollar nuevas unidades de negocio o aprovechar nuevas oportunidades comerciales.





## **Modificar la ejecución y el apoyo. *Paquetiza.***

La ejecución y el apoyo es la forma en que una empresa llega a los clientes, los canales comerciales que usa y los servicios y el apoyo que les presta a sus clientes. Modificando cualquiera de estas variables una empresa puede ampliar su mercado y/o su rentabilidad.

```
21730 previousElements[i] = selected;
21731 $animate.leave(selected, function() {
21732     previousElements.splice(i, 1);
21733 });
21734 }
1735
1736 selectedElements.length = 0;
1737 selectedScopes.length = 0;
1738
1739 if ((selectedTranscludes = ngSwitchController.selected) && selected) {
1740     scope.$eval(attr.change);
1741     forEach(selectedTranscludes, function(selectedTransclude) {
1742         var selectedScope = scope.$new();
1743         selectedScopes.push(selectedScope);
1744         selectedTransclude.transclude(selectedScope);
1745         var anchor = selectedTransclude.element[0];
```

**Aprovechar la información sobre los clientes.** *Realmente tenemos una escucha activa de lo que necesita el cliente? el Jefe de proyecto debería.*

En la relación con los clientes se recogen conocimientos e información que son potencialmente valiosos para el desempeño de la empresa. La forma en la que empresa interpreta y utiliza esa información puede ser muy valiosa en términos económicos.

## Crear y aprovechar la comunidad con los clientes

En muchos casos las relaciones entre clientes y empresa van más allá de la pura relación económica. Hay cierta lealtad de los clientes o inclusive identificación con la marca o la empresa. Esas situaciones, relativamente poco frecuentes, pueden ser creadas, estimuladas, para crear lazos entre clientes y empresa que tengan un componente más fuerte o más profundo que el sólo intercambio económico.



## Modificar la estructura de precios

Hay varias alternativas en cuanto a la forma de cobrar a los clientes. (Modelo de negocio) Se puede cobrar por un producto, por un servicio, por una membresía, se puede cobrar directamente o indirectamente por un tercero, se puede cobrar por un paquete o por cada componente por separado, se puede cobrar un precio fijo o se puede cobrar por tiempo, se puede cobrar en efectivo o en especie.





## **Incorporar los proveedores al modelo de negocio**

Los proveedores están antes que nosotros en la cadena de valor. Tener una relación privilegiada o estrecha con ellos puede darle a la empresa una ventaja. Sus innovaciones, su calidad y su eficiencia, son las nuestras. Elegir a los proveedores y mejorar las relaciones con ellos es así de importante.



## **Aprovechar las capacidades de otras empresas**

Los socios son proveedores de componentes críticos o especiales. La relación con ellos es más horizontal que con los proveedores. Las capacidades y activos de nuestros socios son nuestras capacidades. Eligiendo correctamente a mis socios incorporo capacidades que antes no tenía. Ellos saben hacer cosas que nosotros no sabemos.

**Habilidades emocionales  
o Soft skills: Shared  
Values, Skills, Style y  
Staff.**

**Habilidades racionales o  
Hard skills: Strategy,  
Structure y Systems.**



<p><b>Orientación a la acción.</b> Siempre preparados para actuar. Simplicidad, planes de acción simples, con objetivos muy definidos. Ante un problema, crean grupos operativos pequeños que actúan y resuelven rápidamente.</p>	<p><b>Cercanía con el cliente.</b> El cliente es lo primero. El objetivo es que el cliente confíe en la marca. Escuchan de verdad. Medición intensiva y retroalimentación de resultados. Centrarnos en lo que somos mejores.</p>	<p><b>Autonomía de los empleados.</b> Tolerancia al fracaso. Queremos empresarios.</p>	<p><b>Productividad desde las personas.</b> Son nuestros socios (trato digno y respeto) Se confía de verdad, no solo de palabra. Corresponsabilidad. No todo son incentivos, también información constante, conciliación...</p>
<p><b>Orientación a los valores</b> Los valores son útiles y rentables. Inútiles y molestos solo lo ven los malos directivos. Conjunto definido de valores y creencias compartidas. La selección de valores se afronta de manera seria, rigurosa y eficaz.</p>	<p><b>Estructura simple</b> No nos valen ni estructuras complejas, ni plantillas desmesuradas. Trabaja por proyectos con jefes de proyectos, mejoran la capacidad de reacción. Para tener estructura sencilla debemos saber qué hay que sacrificar.</p>	<p><b>Dirección que da libertad individual.</b> A todo el equipo. La gestión de los valores, el control de calidad o la atención del cliente corresponden a la dirección, pero todos implicados. Los equipos con capacidad de decisión.</p>	<p><b>Permanecer fiel a la competencia principal de la empresa, implantar la diversificación en función de esas competencias.</b></p>



## Plan de Capacitación en materia de Liderazgo, Dirección y Gerencia dirigido a personal técnico y directivo de empresas y cooperativas.

**Módulo: Eficiencia Presupuestaria**  
**Formador: Alejandro Pulido**

