



Bienvenidos



ADMINISTRACIÓN EXITOSA DE
EMPRESAS FAMILIARES

TUS OBJETIVOS



FUNDAMENTOS



EL ENTORNO ACTUAL DE LOS NEGOCIOS

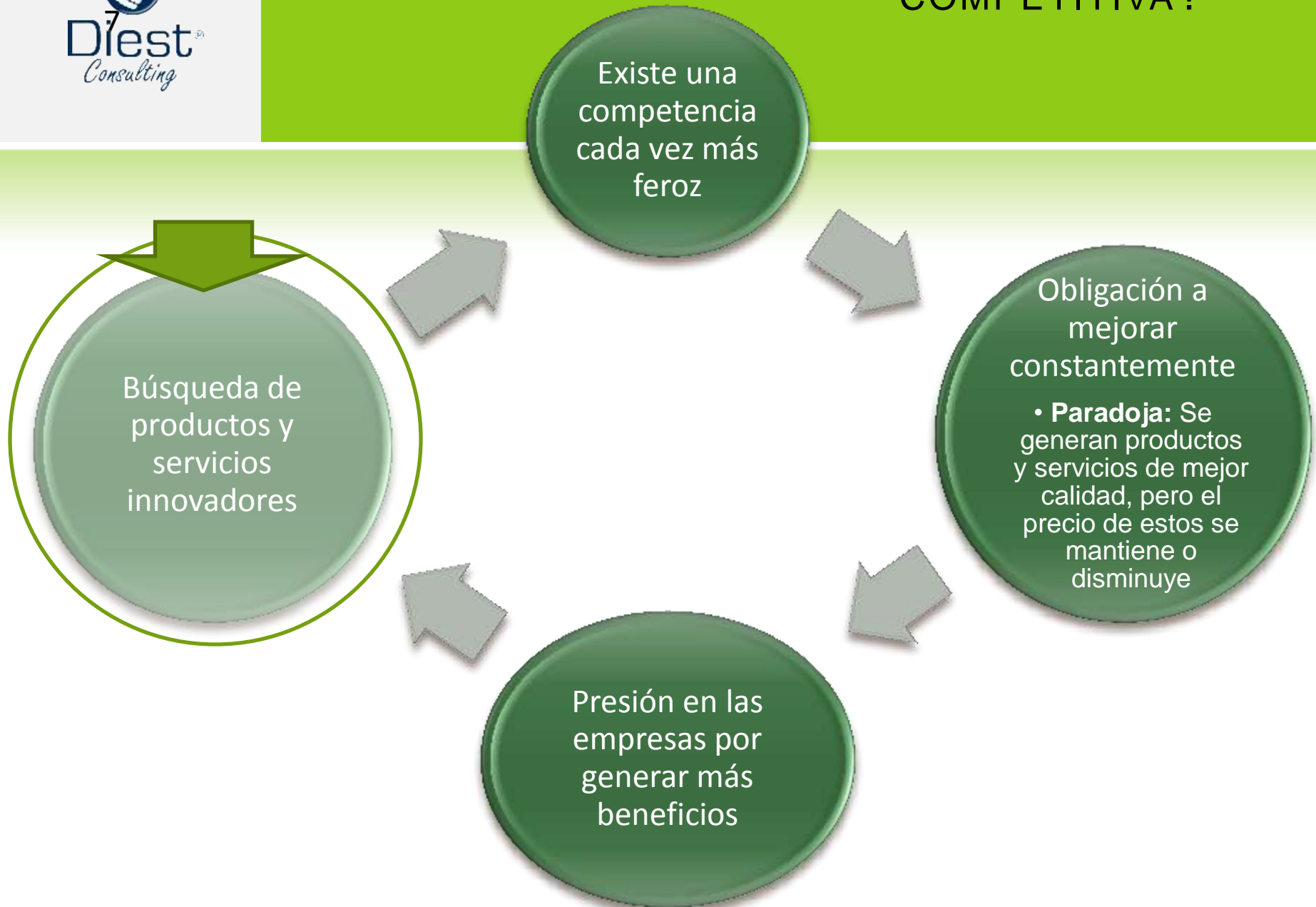
Lo grave es que estamos en el siglo XXI con organizaciones diseñadas en el siglo XIX para que funcionaran en el siglo XX.”

- Michael Hammer

EL ENTORNO ACTUAL DE LAS ORGANIZACIONES



¿DÓNDE ESTA ENTONCES LA VENTAJA COMPETITIVA?



BÚSQUEDA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS INNOVADORES

Cada vez más
rápido y seguido
alguien esta
irrumpiendo de
manera única e
innovadora

Esta irrupción
no respeta
tamaños,
antigüedades,
jerarquías, país,
capacidad o
cualquier otra
categoría o
fortaleza

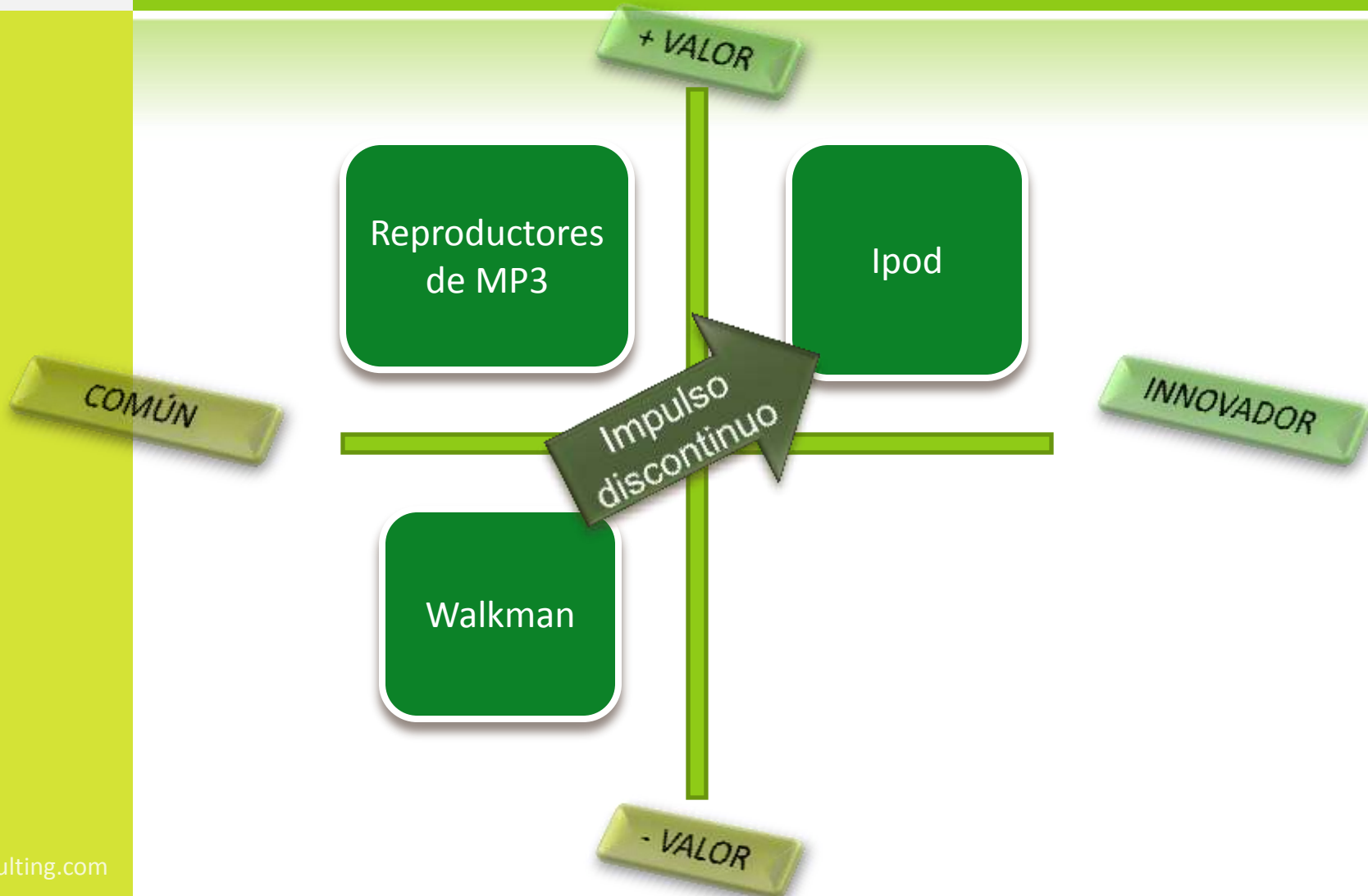
**Ahora el Pez
más rápido se
come al más
lento**

¿QUÉ ES LO QUE HACE QUE UN
NEGOCIO VALGA MÁS?

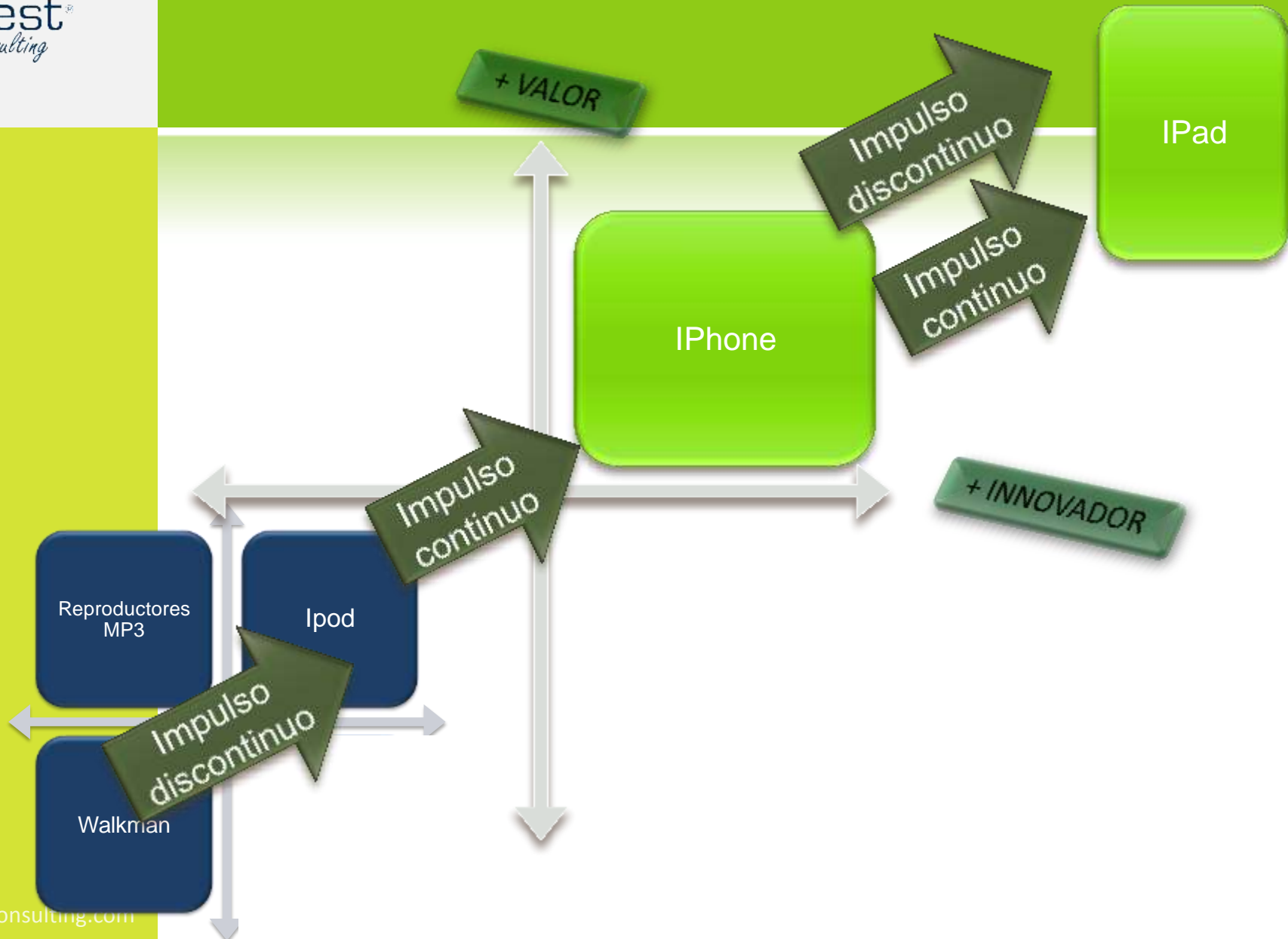
4 TIPOS PRINCIPALES DE ENFOQUE



INNOVACIÓN Y GENERACIÓN DE VALOR



INNOVACIÓN Y GENERACIÓN DE VALOR



¿QUÉ ES UNA ORGANIZACIÓN LEGENDARIA?



LO QUE BUSCAN LAS ORGANIZACIONES

Extraordinario
nivel
de servicio al
cliente

Solidez
institucional y
agilidad
Organizacional

Lideres y
Talento
de
alto
desempeño

Liderazgo
Del
mercado

Rentabilidad
Y crecimiento

LAS 5 FUERZAS DE LA ORGANIZACIÓN LEGENDARIA





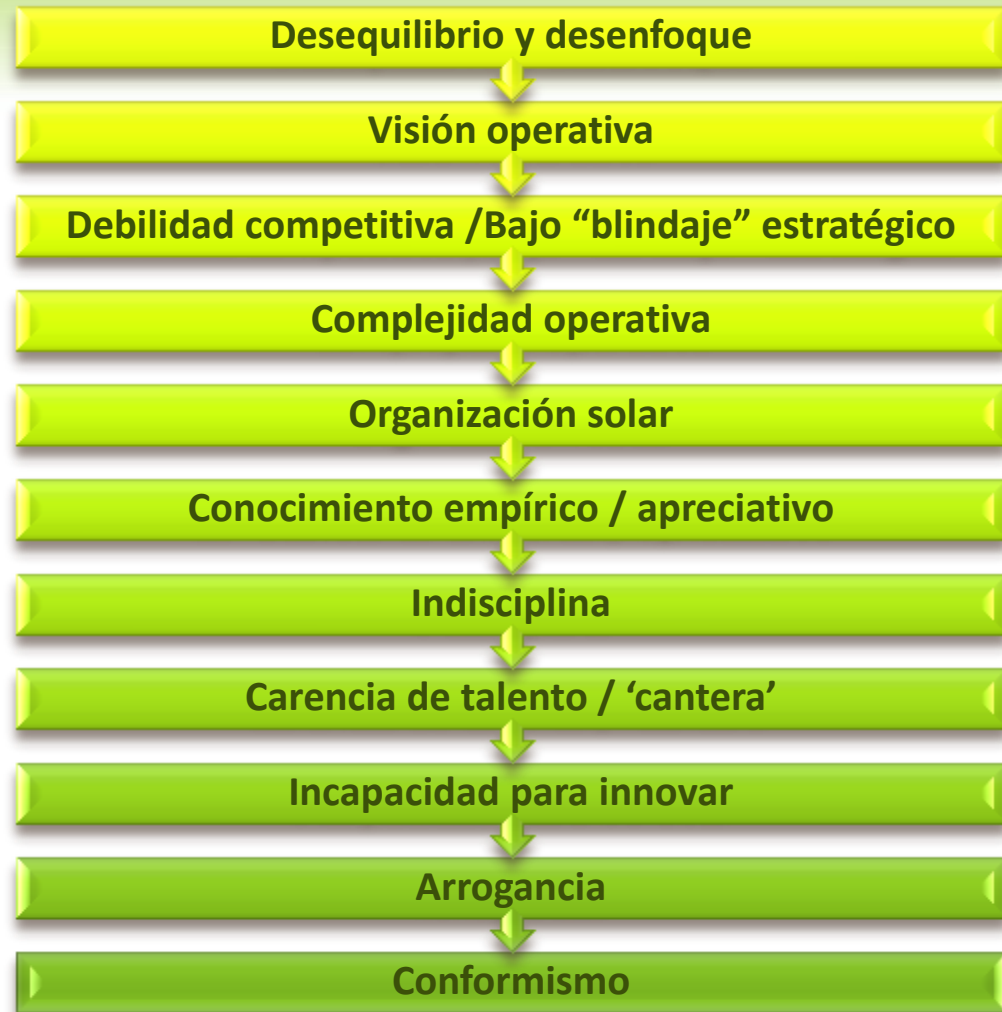
Innovador

- Profundiza en el análisis de mercados
- Genera valor de manera discontinua

Seguidor

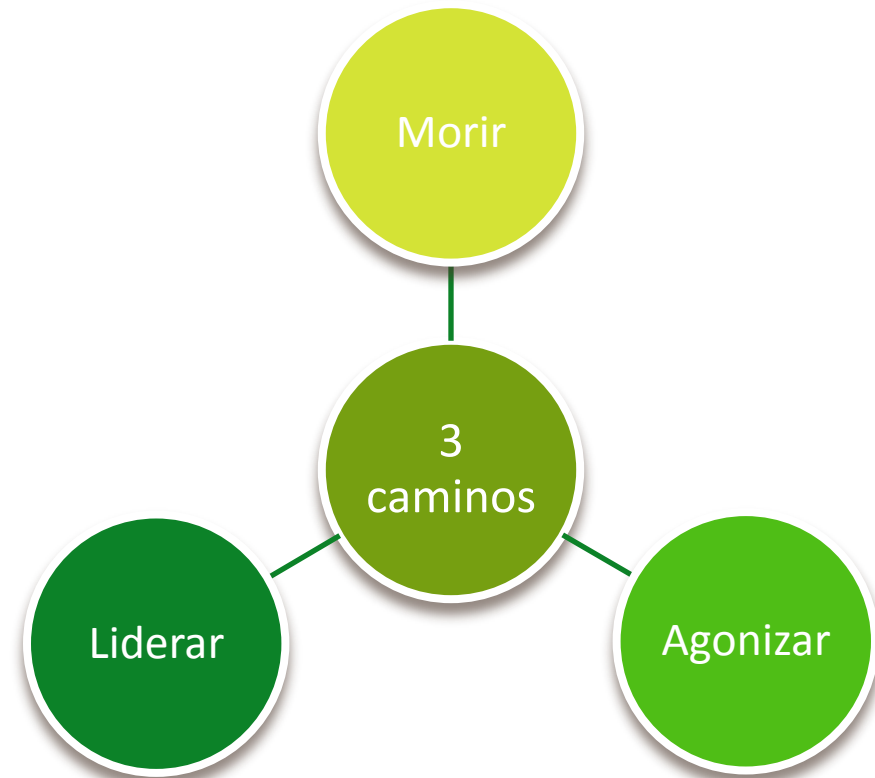
- “me too”
- Copia ideas y luego intenta mejorarlas
- Genera valor marginal

OBSTÁCULOS PARA CONFORMAR UNA ORGANIZACIÓN LEGENDARIA



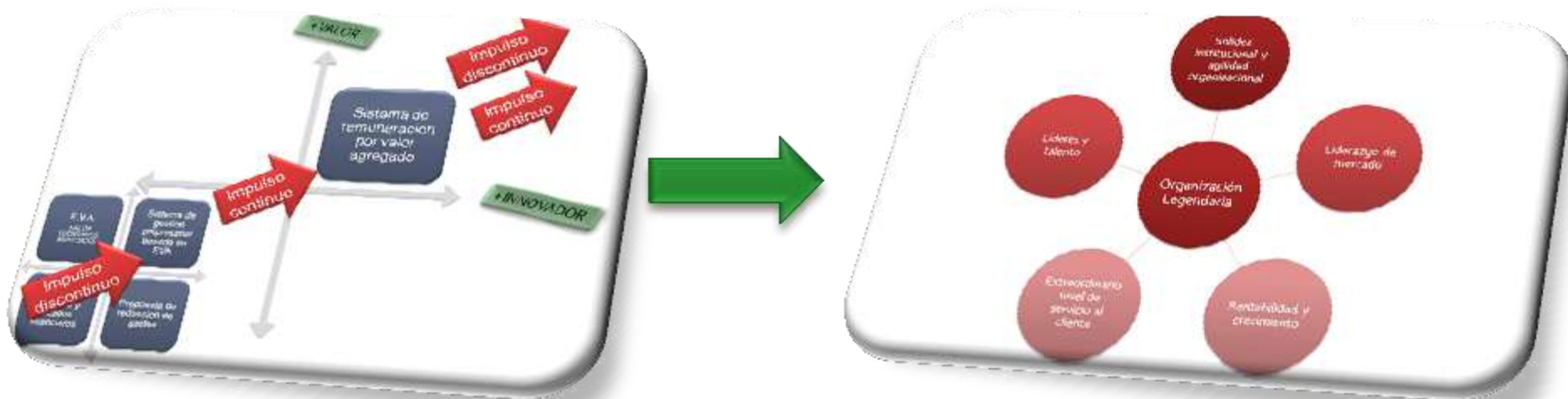
LOS 3 CAMINOS

- © Si su opción es liderar, deberá entonces crear y establecer un Modelo de Negocio Disruptivo que permita la generación de valor de manera sostenida en el mediano – largo plazo.



LA INNOVACIÓN Y GENERACIÓN DE VALOR CONSTRUYE LA ORGANIZACIÓN LEGENDARIA

- Los impactos de los impulsos continuos y discontinuos de innovación + valor fortalecen la construcción de una Organización Legendaria.



La forma en que un negocio es negocio

MODELO DE NEGOCIO

El Reto

- El mundo cambia y también nuestro mundo.
- Por ello nuestra organización debe emprender una de las tareas más importantes a realizar:

La creación
de un
nuevo
futuro



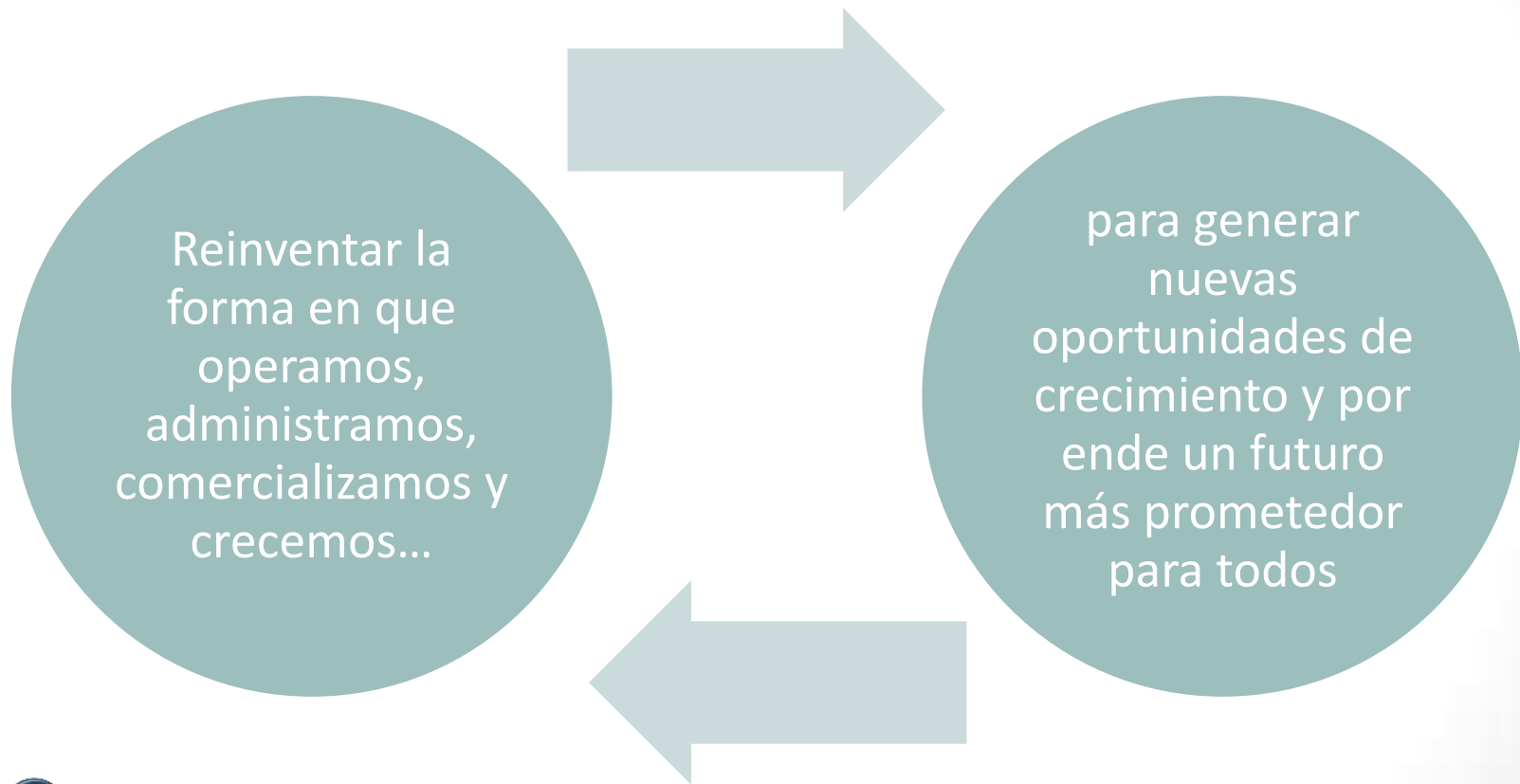
¿Qué es la fórmula de negocio única?

La fórmula de negocio es el modelo mediante el cuál se genera y se captura valor a través de la estrategia y las acciones dentro de una organización.

Es el diseño mismo de la forma en cómo funciona el negocio, como hace que realmente sea negocio y como plantea un liderazgo en su industria



Meta de un modelo de negocio



Modelo Sistémico Método Diest

◆ **Nuestro modelo se basa en estos proyectos rectores:**

Fórmula Innovadora

- Generar la diferencia dramática / disrupcion

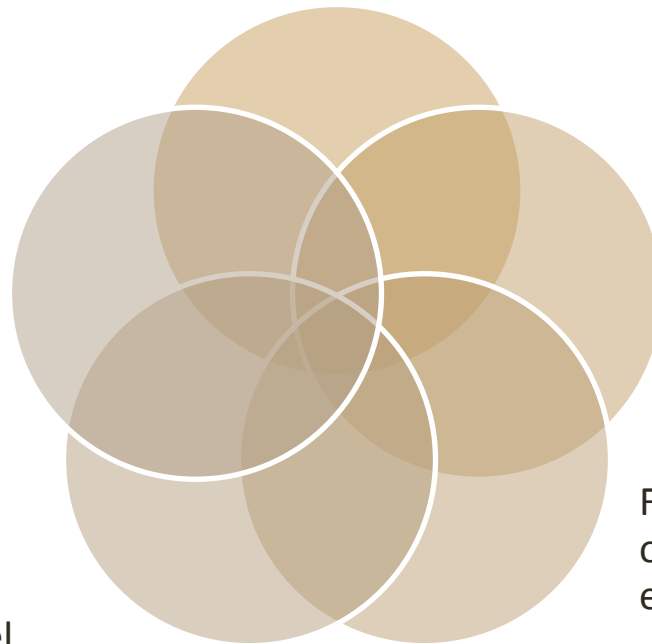
Cada una de estas fórmulas provee las acciones necesarias para generar y/o capturar valor.

Fórmula de desarrollo humano y de talento

- Desarrollo de talento

Fórmula de gobierno

- Organizar como es gestionada la empresa



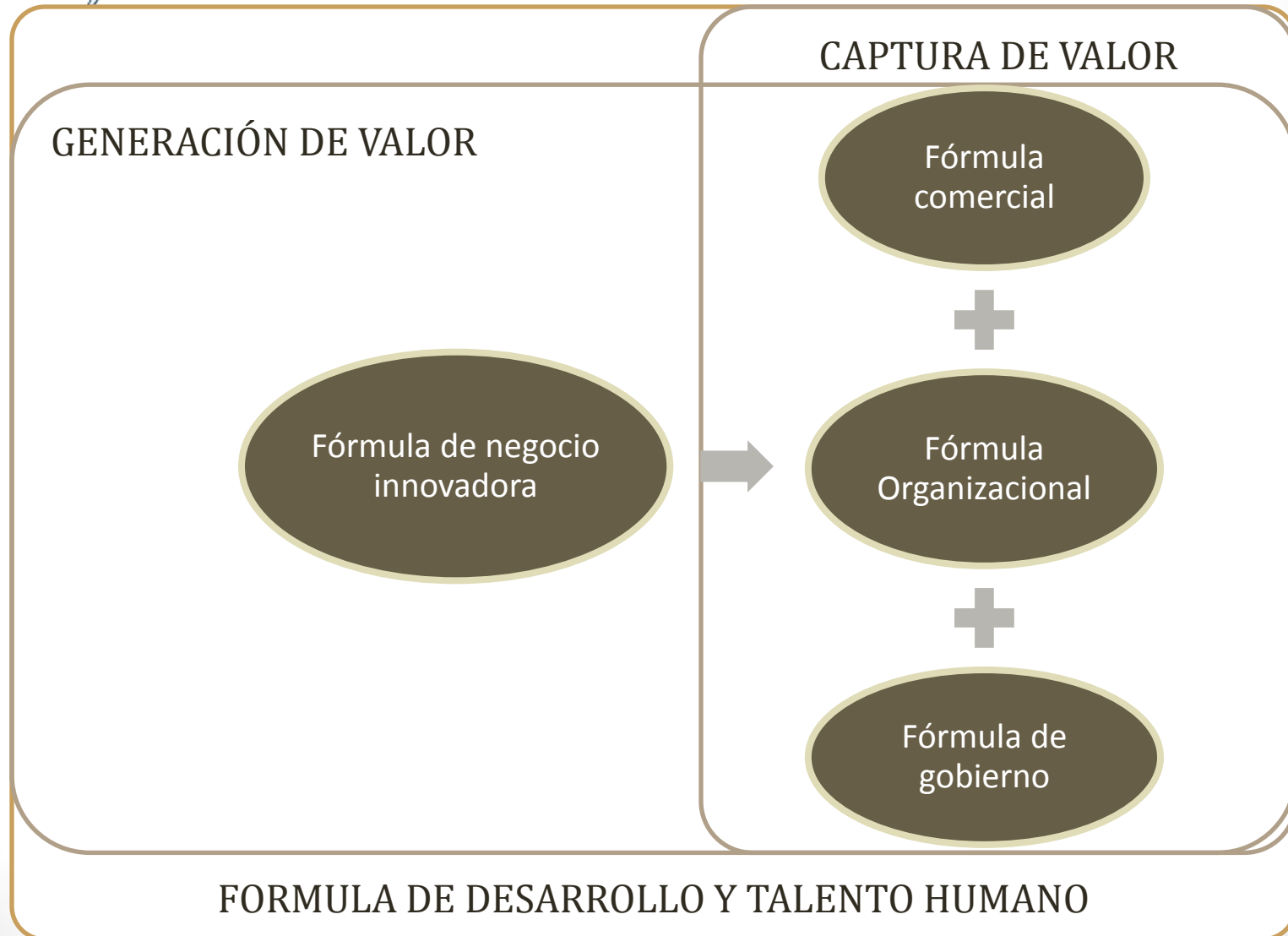
Fórmula comercial

- Como dominar el mercado

Fórmula organizacional y estratégica

- Establecer las bases que soportarán la institucionalización

Fórmulas en la generación de valor



Es Cuestión de Encontrar la “Reserva Oculta”

¿Cuál será la gran idea que hará un impacto significativo en la manera en que el negocio genera valor?

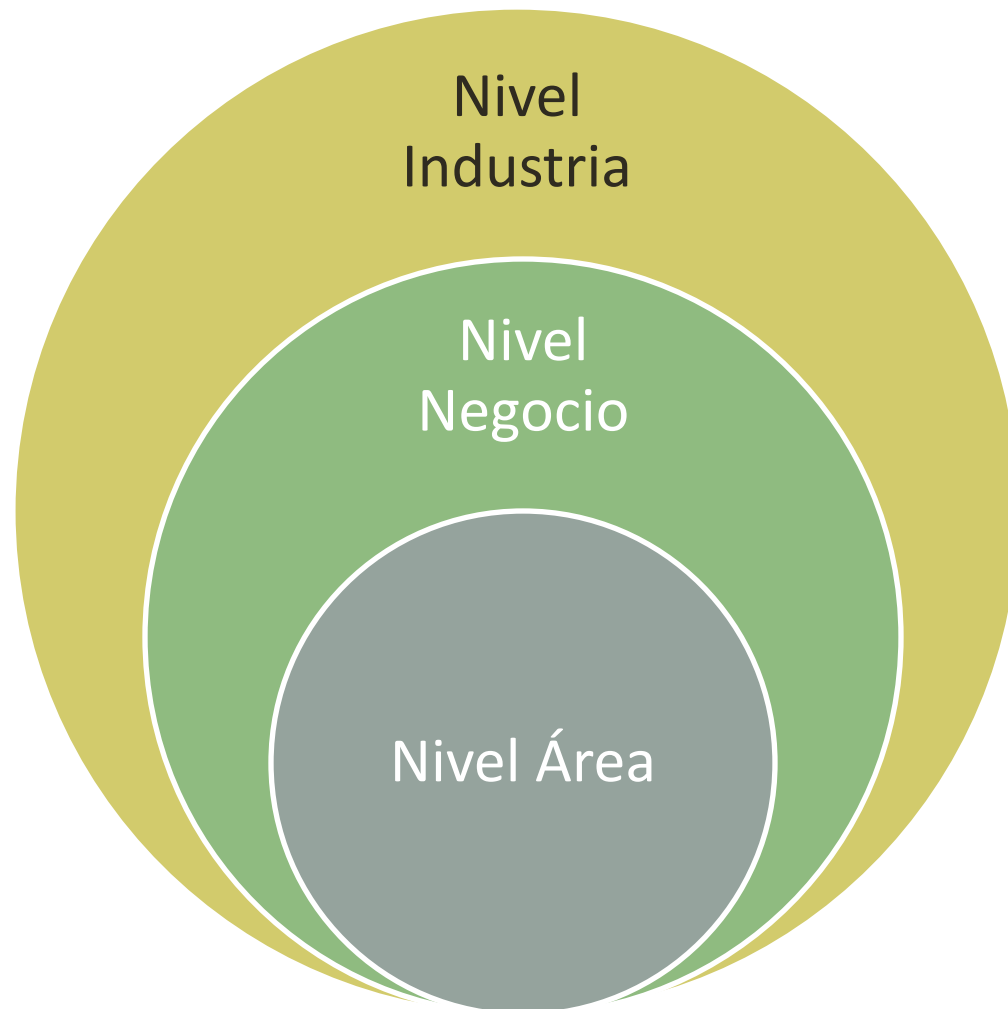
¿Cuál será nuestra oferta de experiencia única que genere el máximo valor con nuestro cliente?

¿Cuáles son los objetivos, tareas y propulsores de valor que nos ayuden a capturar la riqueza?

¿Cómo alineamos los recursos tangibles e intangibles para que la captura de valor sea lo más eficiente posible?

¿Cómo configuramos el talento de los líderes en la gestión de los procesos críticos de valor?

Estrategia de Generación de valor se desarrolla de lo general a lo específico



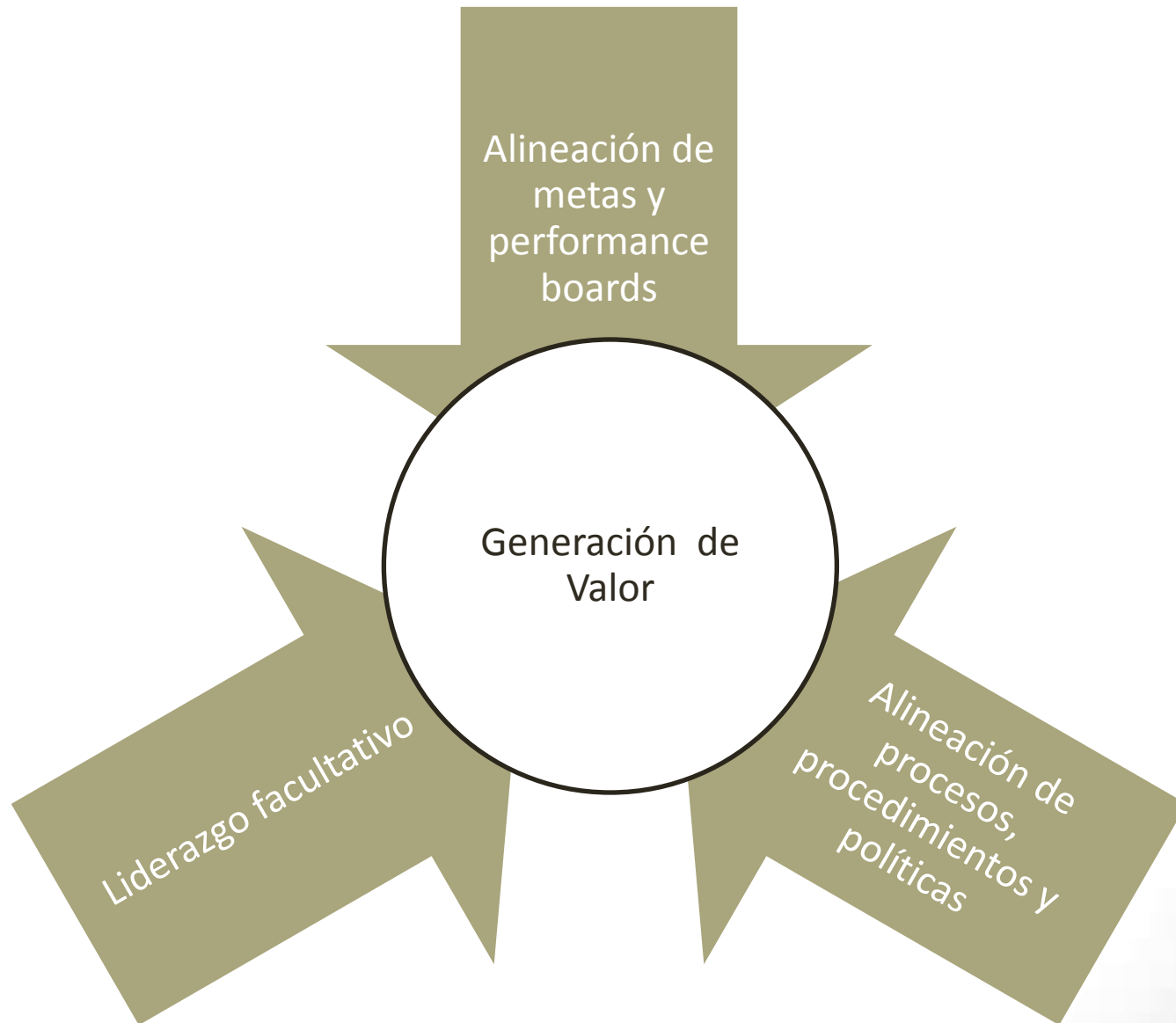
¿Como se genera valor a nivel industria?



¿Como se genera valor a nivel negocio?



¿Como se genera valor a nivel área?



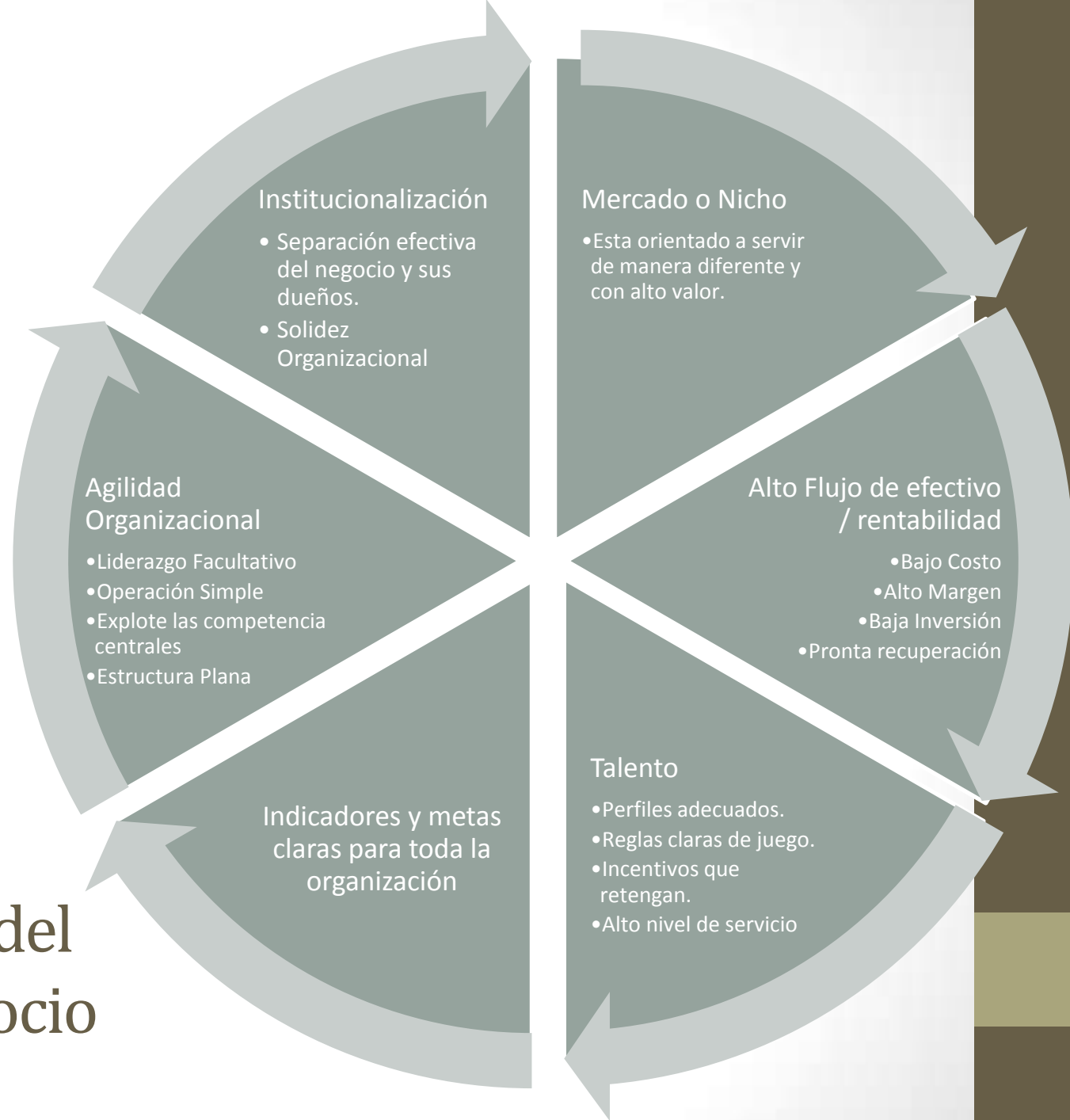
La Clave: Innovación y valor



Valor para el
consumidor



Menor Costo
posible



Características del Modelo de Negocio Exitoso

¿QUÉ ES INSTITUCIONALIZAR?

¿Qué es institucionalizar?

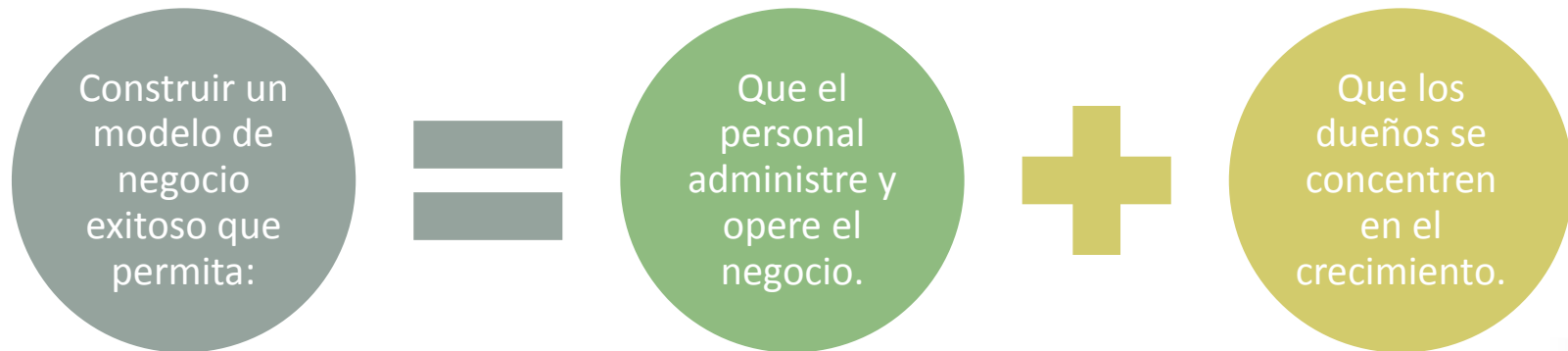
“Crear una estrategia para enfocar, alinear y normalizar el conjunto de actividades de una organización de tal manera que esta deje de depender de sus dueños, accionistas, asociados, etc. y sea la institución quien gobierne, administre, opere y gestione”

Hugo Becerra

¿Qué características tiene una institución?

- Los dueños no son auto-empleados.
- El destino de la organización es determinada por un conjunto de reglas definidas que dan objetividad a las decisiones tomadas.
- Crean sinergias: La diversidad de opiniones e ideas dentro de un grupo de personas es mayor a la suma de las individualidades.
- Contiene órganos que separan las decisiones de negocio (dueños) de las decisiones de operación (directivos).

El reto de la Institucionalización



La Escalera del Desarrollo

Institucionalización, el gran escalón

La escalera del desarrollo

- Las empresas pasan por 3 fases:

- **Fase 1: Empresa Solar**

- La empresa solar se caracteriza por depender de pocas personas, en más de un 95% de sus dueños.

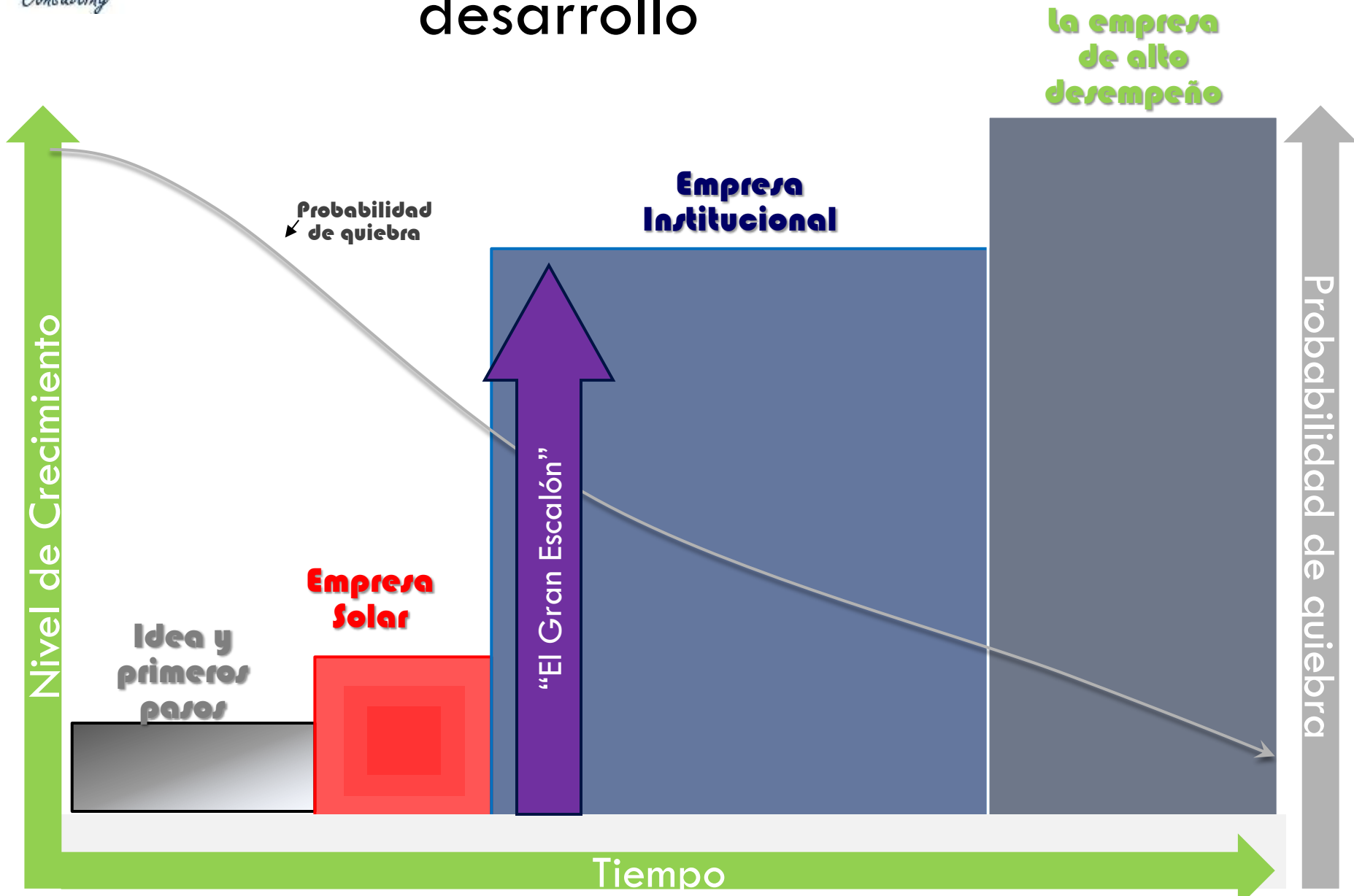
- **Fase 2: Empresa Institucional**

- Se caracteriza por estar organizada de tal manera que no depende de sus dueños. Para dar este 'gran salto' se requieren cambios profundos pero necesarios.

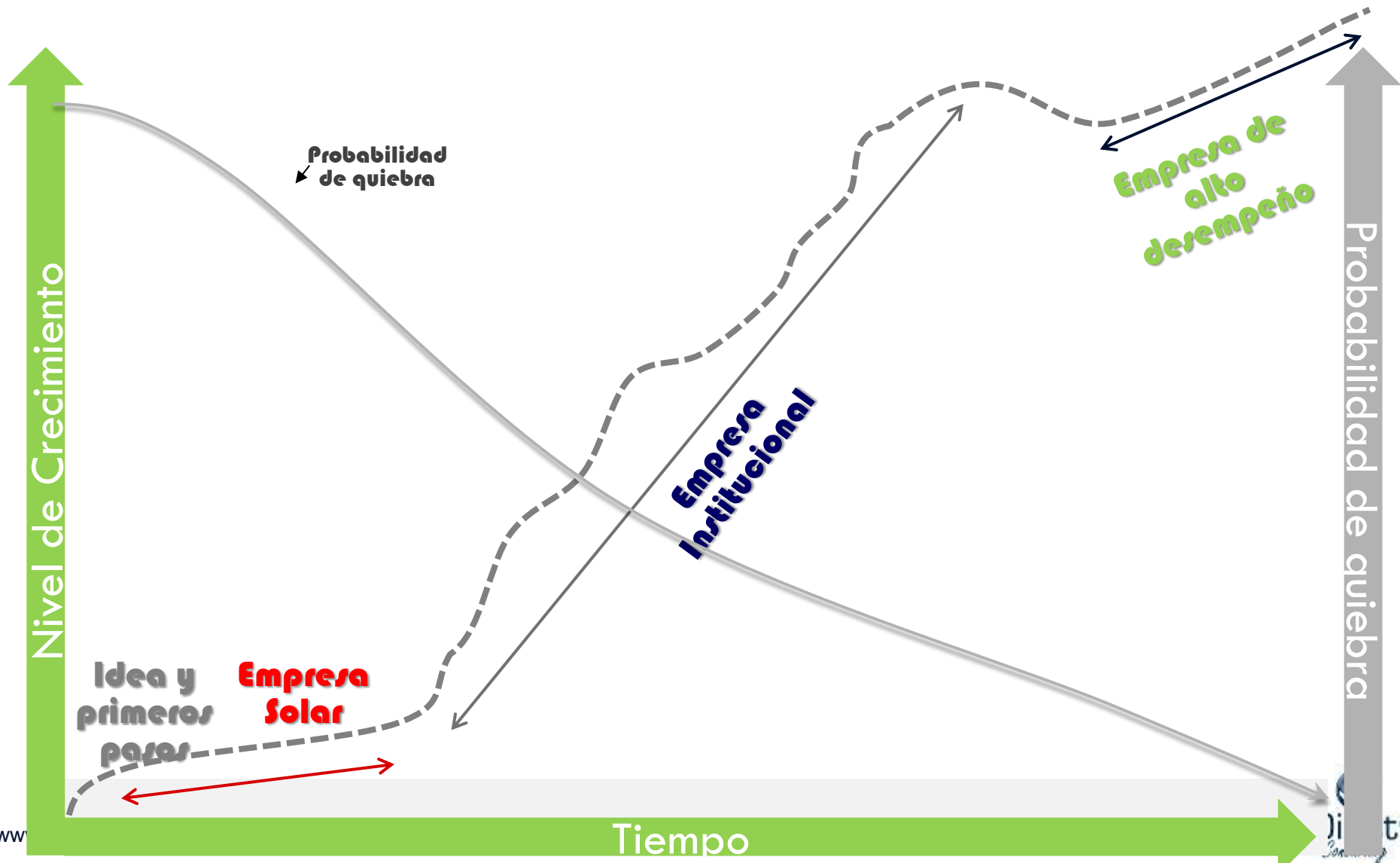
- **Fase 3: Empresa de Alto Desempeño**

- Se caracteriza porque el proceso de institucionalización esta maduro y completo. Su principal objetivo es el crecimiento. Operar y administrar bien ha dejado de ser una preocupación diaria y frecuente.

Concepto: La escalera del desarrollo



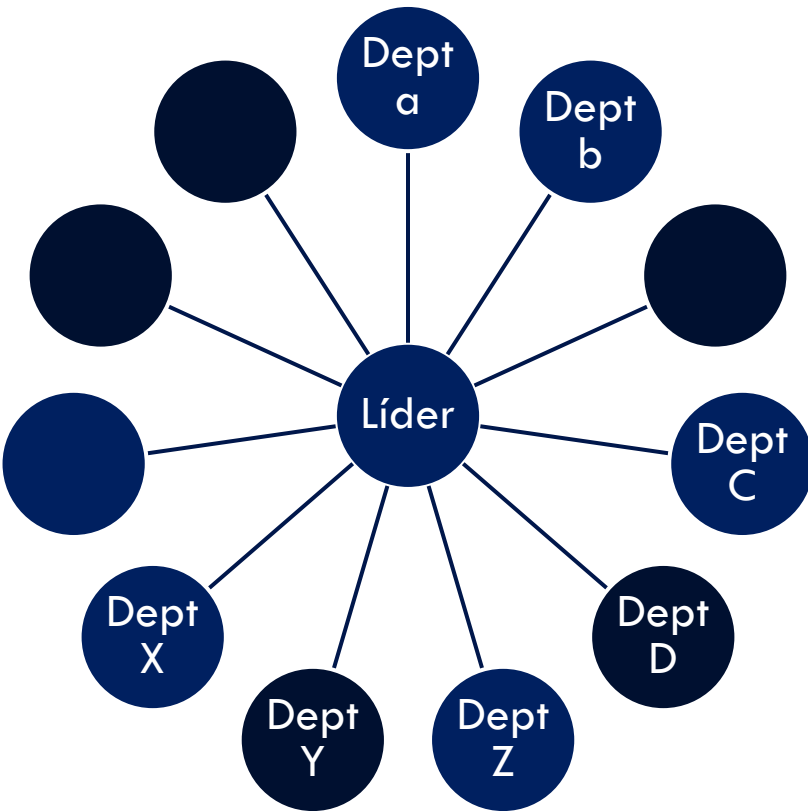
En realidad: La escalera del desarrollo



Porque las empresas no suben “el gran escalón”:

- Causas principales :
 - ▣ Falta de estructuras bien definidas sobre las cuales se construya la institución.
 - ▣ La visión es operativa pero no estratégica.
 - ▣ Problemas familiares o entre socios que interfieren con la empresa.
 - ▣ Decisiones egocéntricas que le conviene a los dueños pero no necesariamente a la empresa.

El Mito del control



“Al ojo del amo, engorda el ganado”



Siempre y cuando el amo sepa lo que esta haciendo y domine todas las funciones de una empresa



Puede seguir creciendo pero tarde o temprano la estructura se debilitará

Pecados mortales en la gestión de negocios

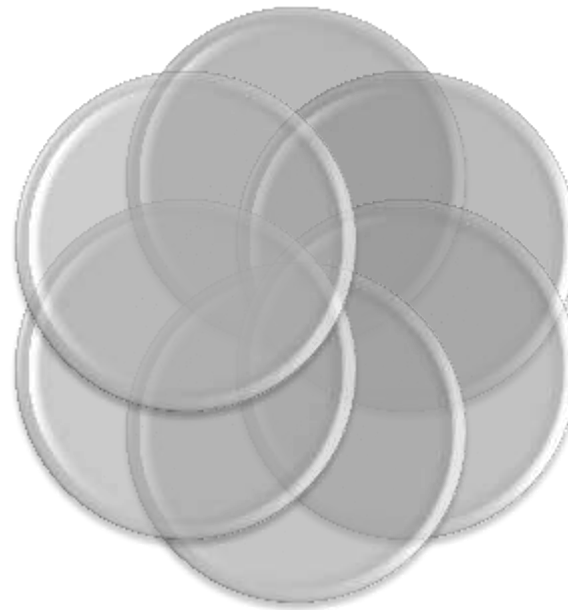
Pensar que los dueños permanecerán unidos solo porque siempre ha sido así

Pensar en crecer sin acompañamiento (síndrome del experto)

Pensar que nuestros sucesores seguirán el mismo camino que nosotros

Pensar que la Fórmula de gobierno es para después (aún no estamos listos)

Pensar que podemos depender solo de los dueños



Pensar que los negocios solo florecen por una buena estrategia innovadora, mercadológica y organizacional

Estrategia para Institucionalizar

- La estrategia para institucionalizar tiene dos componentes esenciales:



Componente 1

**Gobierno de
Negocio**

COMPONENTE 1: Gobierno de negocio

- El 90% de las empresas son empresas familiares.
- Solo entre el 20 y 30 por ciento de las empresas llegan a la 2ª generación.
- Solo entre el 10 y el 15 por ciento llega a la 3ª generación.
- Causas principales de la desaparición de empresas familiares:
 - ▣ Problemas entre los dueños (familiares / socios) que interfieren con el negocio.
 - ▣ Falta de una visión común respetada por todos los dueños.
 - ▣ Falta de comprensión de que la sociedad o familia es una cosa y el negocio es otra.
 - ▣ Falta de Institucionalización, es decir, que la empresa dependa demasiado de sus dueños.
 - ▣ Falta de claridad en los distintos roles que los dueños deben jugar.
 - ▣ Síndrome del yo-yo.
 - ▣ Falta de definición del manejo del dinero y compensaciones a los dueños y familiares.

COMPONENTE 1: Gobierno de negocio

- Su modelo de negocio debe contemplar una manera de gobernar que logre los siguientes objetivos:
 - ▣ Desarrollar las instituciones requeridas para separar a los dueños del negocio.
 - ▣ Desarrollar las herramientas de soporte para cada institución incluyendo su reglamentación.
 - ▣ Desarrollar los objetivos de valor de cada área dentro de la empresa.

La gran Responsabilidad

El negocio
debe valer
más que el
año o
periodo de
comparación
anterior

El Negocio
debe valer
más per
cápita-socio
que la
generación
anterior

¿Cuáles son los principales retos de los negocios familiares de cara al futuro?

- La sucesión
- La generación de valor
- La unión



Detalle de Fórmula de Gobierno



¿Qué es una fórmula de Gobierno?

- Reúne todos los ingredientes que dará a la empresa una adecuada gestión y dirección:
 - ▣ Asegura la continuidad de la empresa (la sucesión).
 - ▣ Visualiza el futuro de la empresa.
 - ▣ Define la estrategia general y sus objetivos.
 - ▣ Define quienes y como gobiernan la empresa y también quien la dirige.
 - ▣ Impulsa la renovación constante, la innovación y la generación de valor.
 - ▣ Genera y estipula las reglas de los dueños y de gobierno.
 - ▣ Provee la estructura adecuada de gobierno.

La empresa tradicional, pero Mal gobernada

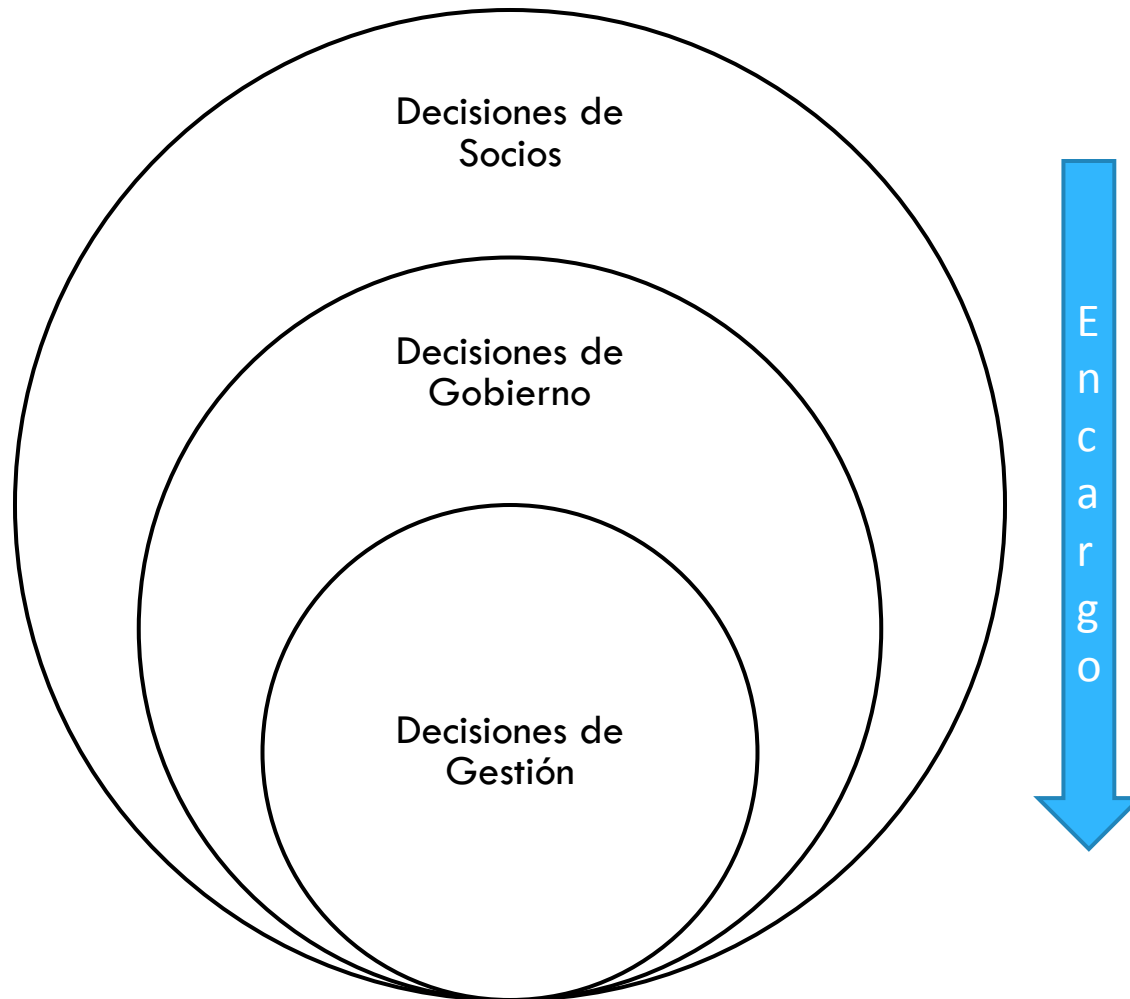


La empresa bien gobernada



¿Porque se requiere este espacio Institucional?

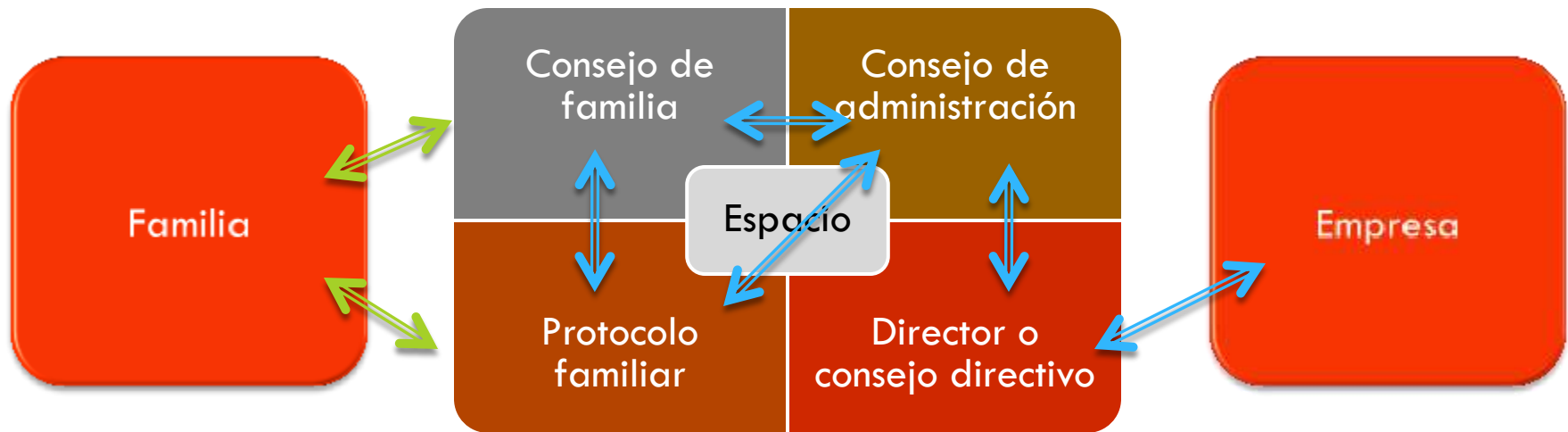
Le empresa bien gobernada



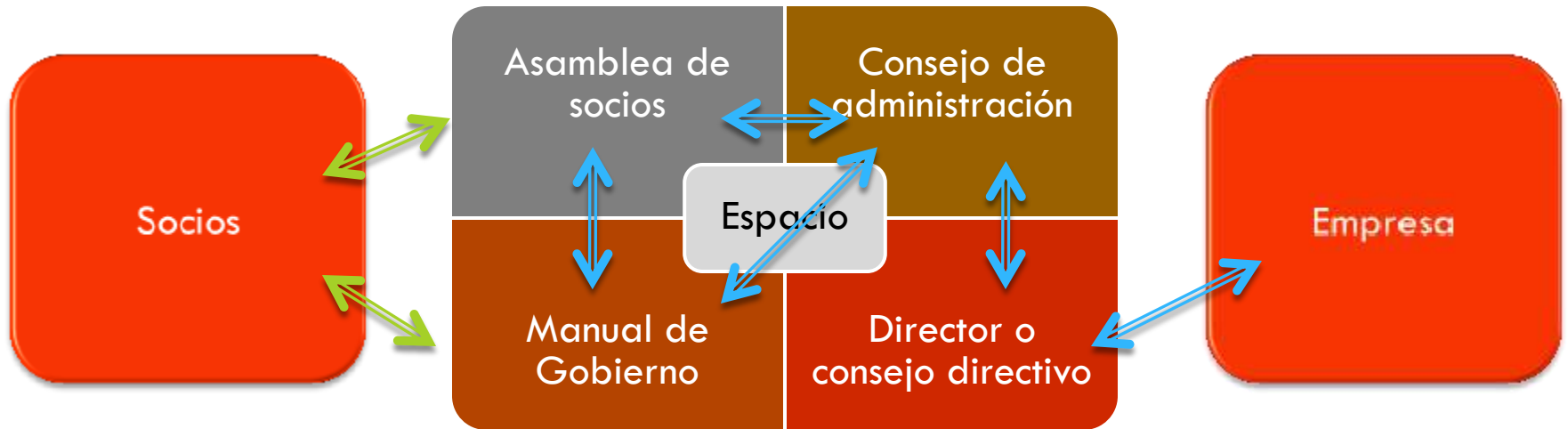
Espacio institucional



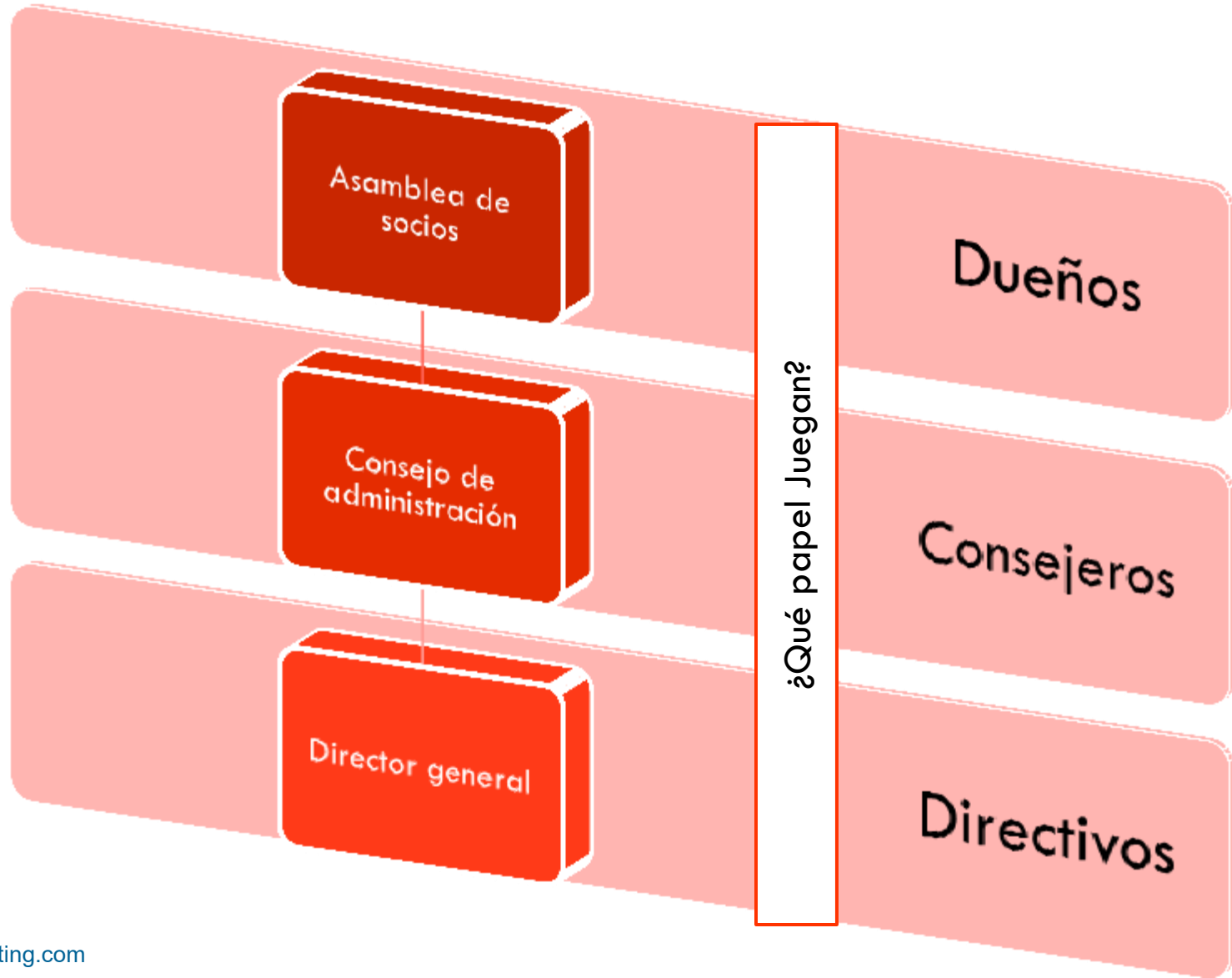
Instituciones dentro de la Estructura de la empresa familiar



Instituciones dentro de la Estructura de la empresa corporativa



Componentes de la Fórmula de Gobierno



¿Qué hace?

- Governa
- Define visión, misión y políticas
- Administra oportunidades
- Provee las ideas generadoras de valor



**Son los
Dueños**

Como dirige

- A través del Consejo de Administración

¿Qué Decide?

- Quien dirige
- En que negocio estamos
- Que riesgos queremos correr
- Como nos gobernamos
- Como será la sucesión

**La asamblea
de socios**

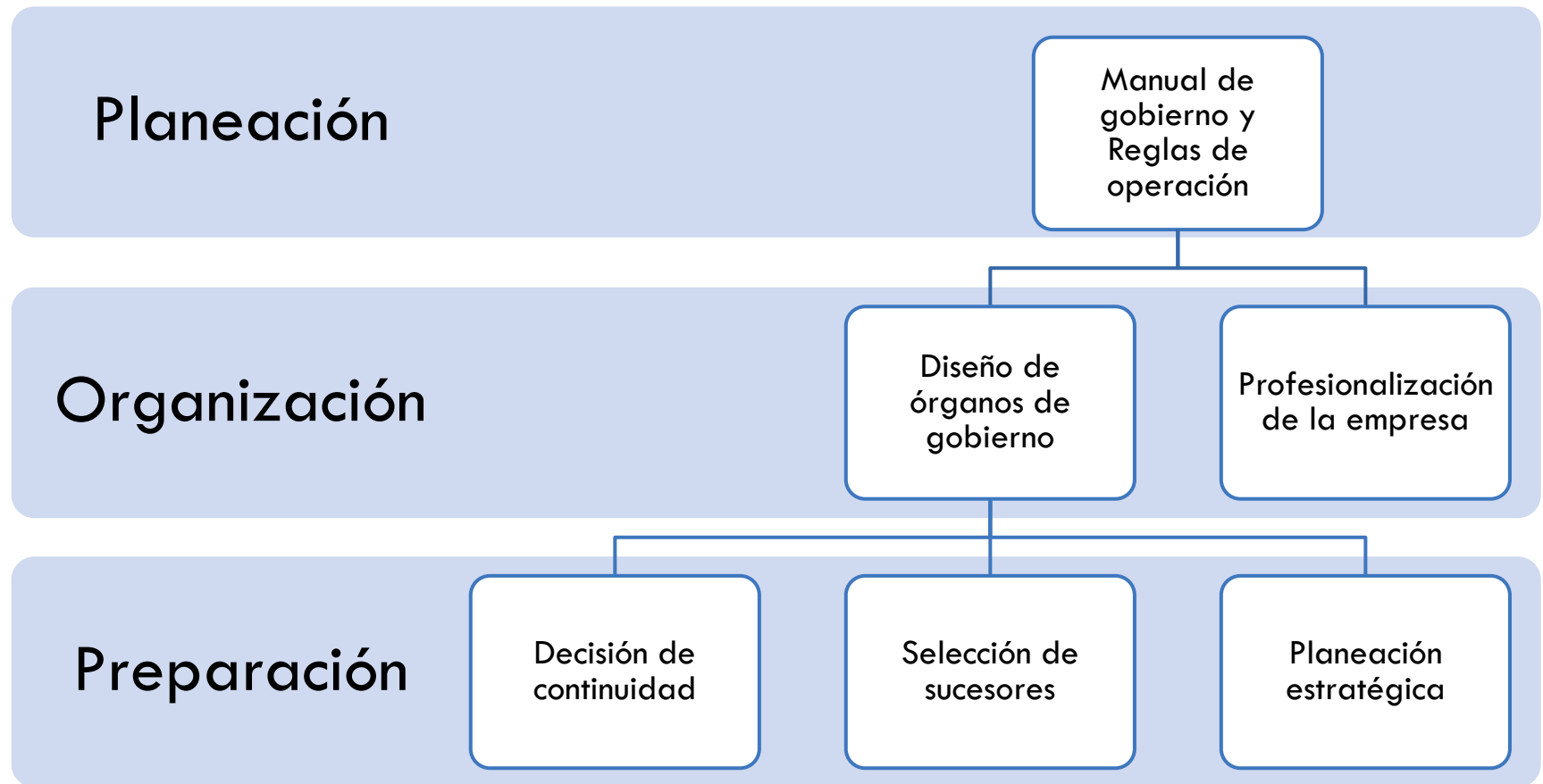
Objetivo de la asamblea de socios

Encontrar consenso en cuestiones importantes relacionadas con la Empresa. Por lo que se requiere asumir una serie de funciones exclusivas de los dueños, proporcionando a sus miembros un sentimiento de identidad y una visión común de la misión de la empresa, describiendo las metas y valores, su visión del negocio y su forma de operar y tomar decisiones.

Asamblea de socios

- Organización
 - ▣ Formal.
 - ▣ Informal
- Periodicidad
 - ▣ 4 a 6 juntas anuales.
- Selección de miembros
 - ▣ Elección libre
 - ▣ Equilibrio generacional
 - ▣ Equilibrio por ramas familiares / socios
 - ▣ Equilibrio de accionistas activos / pasivos
 - ▣ Equilibrio por capacidades
 - ▣ Criterio y conocimientos múltiples
- Cargos
 - ▣ Presidente
 - ▣ Vicepresidente
 - ▣ Tesorero
 - ▣ Secretario
- Comités específicos
 - ▣ Filosofía.
 - ▣ Historia de la empresa
 - ▣ Formación
 - ▣ Filantropía.
- Organización de reuniones
 - ▣ Estatutos
 - ▣ Orden del día
 - ▣ Acta de reuniones
 - ▣ Presupuesto
 - ▣ Oficina específica
- Invitados externos
 - ▣ Consultores
 - ▣ Expertos
 - ▣ Psicólogos
 - ▣ Abogados
 - ▣ Etc.

Plan de acción de la asamblea de socios



Que debe contener el Manual de gobierno

- ¿Qué es un formula de gobierno?
 - Gestión
 - Pilares filosóficos
 - Reglas de operación de la asamblea socios
 - Composición actual de la asamblea socios
 - Objetivos de la asamblea de socios
 - Periodicidad de reuniones
- Facultades, obligaciones y reglas de operación de la asamblea de socios
 - Agenda relevante
 - Selección de integrantes a la asamblea de socios
 - Salida de integrantes de la asamblea de socios
 - Reglas de entrada a las empresas del grupo
 - por familiares directos o políticos de los socios
- Estructuración del consejo de administración
 - Herencias
 - Facultades de la asamblea de socios
 - Obligaciones de la asamblea de socios
 - Toma de decisiones
 - Reglas de operación del asamblea de socios
- Estructuración del consejo de administración
 - Pilares filosóficos
 - Pilares estratégicos
 - Estructura de consejo de gobierno corporativo
 - Objetivos del consejo de administración
 - Organización
 - Cargos
 - Periodicidad de reunión
 - Vigencia de la encomienda
 - Comités

Que debe contener el manual de gobierno

- **Facultades, obligaciones y reglas de operación del consejo de administración**
 - Agenda relevante
 - Diseño de sesiones
 - Selección de consejeros
 - Perfil de consejeros
 - Cambio o salida de consejeros
 - Facultades del consejo de administración
 - Obligaciones del consejo de administración
 - Toma de decisiones
 - Decisiones que forzosamente tienen que pasar a consejo de administración
 - Decisiones que forzosamente tienen que ser por unanimidad
 - Reglas de operación del consejo de administración
 - Bonos e incentivos del consejo de administración
- **Estructuración de la función de comité directivo**
 - Objetivos del comité directivo
 - Organización del comité directivo
 - Complementariedad
 - Funciones dentro del comité
 - Periodicidad de reuniones
 - Vigencia de la encomienda
 - Comités gerenciales o de proyectos
- **Reglas**
 - Cambio o salida de directivos o gerentes
 - Facultades del comité directivo
 - Obligaciones del comité directivo
 - Disciplina
 - Comunicación
 - Invitaciones
 - Firmas
 - Excepciones
 - Evaluaciones
 - Estatutos comité directivo 30
 - Toma de decisiones
- **Bonos e incentivos**
- **Firmas**

Plan de acción de asamblea de socios

Reglas de operación

Regula las relaciones profesionales y económicas entre los dueños y la empresa

El objetivo principal es asegurar la continuidad de la empresa sin perjudicar la convivencia (socios /familiares).

Políticas de decisión y gobierno

Asamblea de socios

Consejo de administración

Consejo asesor

Estatutos corporativos

Políticas de Empresa

Jubilaciones

Empleo de familiares de socios y política de remuneración

Diversificación y riesgos

Utilidades, acciones, muerte, herencia, etc.

Plan de acción de asamblea de socios

□ Finanzas de la familia:

1. Aclaración de responsabilidades:

- Definir claramente cuanto debe pagar con base a la descripción del puesto.
- Definir claramente las jornadas y resultados que deberá lograr y como se medirá el desempeño.
- Definir que se hará si no se cumple con lo esperado.

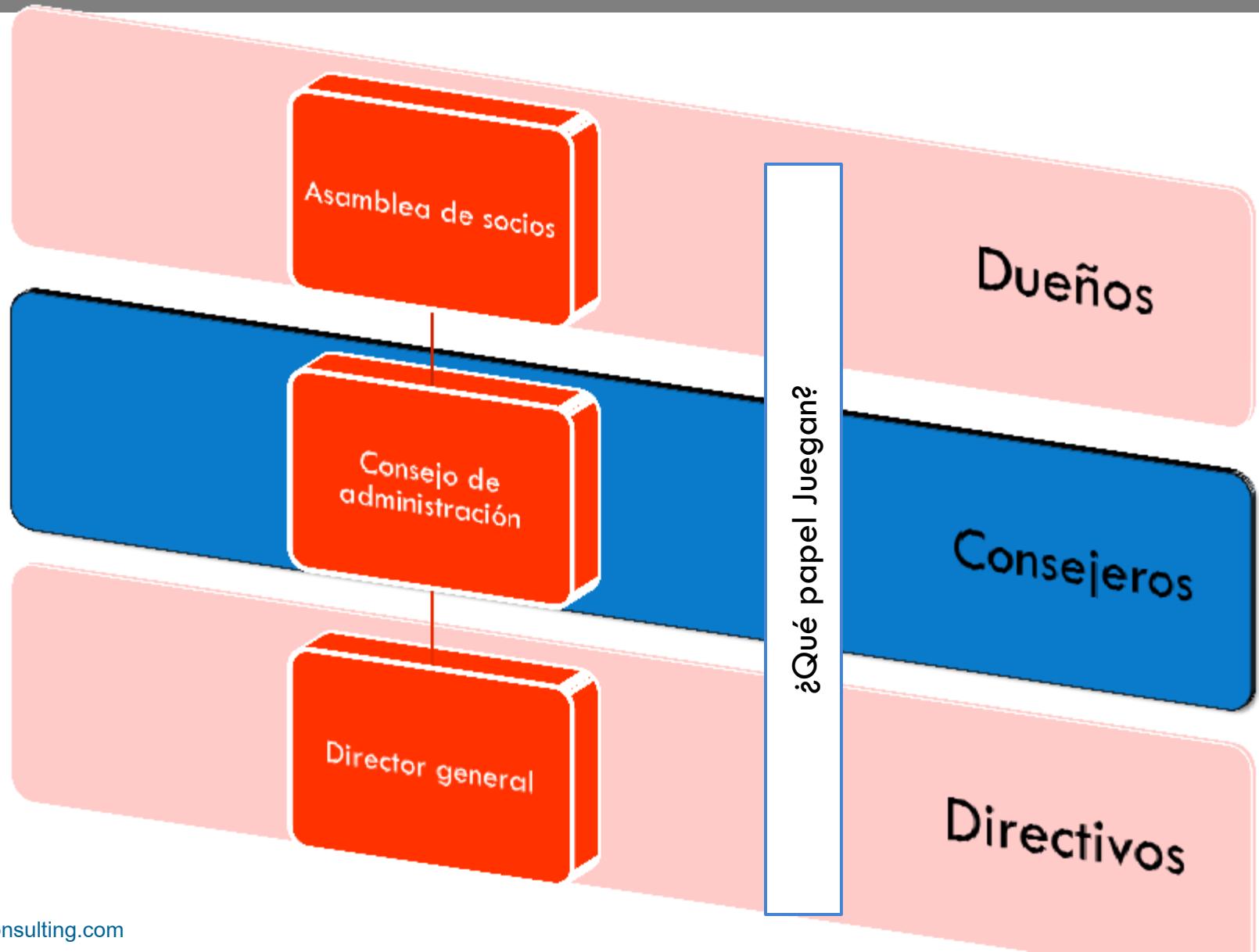
2. Aclaración de compensaciones

- Sueldos y salarios igual al del no familiar en puesto semejante.
- Nunca pagar en base al nivel de vida del familiar. Esto liquidara la empresa tarde o temprano.
- Los dividendos son determinados por la asamblea de socios, no por los familiares que trabajan en la empresa.
- El salario debe fijarse según el nivel de responsabilidad y desempeño, como cualquier otro empleado.

3. Definición

- Esto se define en la empresa y dentro de ella, aquí es donde se realizan los negocios. Nunca hacerlo en casa.

Componentes de la Fórmula de Gobierno





Complementariedad



- La fortaleza del consejo de administración es la complementariedad, entre sus filas debe contar con perfiles que se complementen:
 - ▣ “El Arquitecto”: quien aporta y da forma a las ideas.
 - ▣ “El Ingeniero”: quien aporta la manera en que deben hacerse las cosas, provee procesos y orden a situaciones complejas.
 - ▣ “El Abogado”: quien ve los riesgos inherentes a una idea, estrategia o curso de acción.
 - ▣ “El Financiero”: quien vela por que las ideas y estrategias se concentren en la generación de valor económico.
 - ▣ “El Director”: quien empuja la ejecución de las ideas, estrategias o curso de acción.
 - ▣ “El Analista”: quien busca con hechos lo que se dice.
 - ▣ “El sistemático”: quien busca la implementación de tecnologías.

Objetivo del consejo de administración

- El tema central es la creación y generación de valor.
 - ▣ Define el máximo nivel de estrategia.
 - ▣ Creación y descubrimiento de campos fértiles para desarrollar liderazgo competitivo.
 - ▣ Búsqueda constante de ventajas competitivas.
 - ▣ No permite que su fórmula de negocio caduque.
 - ▣ Búsqueda incesante de cómo generar valor.
 - ▣ Vela por el máximo rendimiento dentro de la empresa, en todas sus áreas.
 - ▣ Cuidar que las estrategias de Recursos humanos se alinean a la estrategia global.
 - ▣ Determinar y monitorear los (indicadores claves de valor).
- Alinea inversiones, autoriza presupuestos.
- Prioriza el crecimiento.



Consejo de administración



- **Presidente del consejo de administración**
 - El presidente del consejo es quien ejerce el papel de dueño.
 - Es el principal responsable de transmitir y velar por los intereses de los dueños y de la empresa.
- **Consejeros**
 - Deben acompañarse por 7/9 consejeros que lo complementan.
 - Debe haber diversidad de talentos (financiero, fiscal, mercado, organización, estrategia, etc.).
 - Externos o internos.
- **Organización:**
 - Formal.
- **Periodicidad**
 - 12 juntas anuales.
 - 4 juntas ejecutivas.
- **Cargos**
 - Presidente
 - Consejeros accionistas
 - Consejeros independientes
 - Comités
 - Invitados (funcionarios, etc.)
 - Director General
- **Comités específicos**
 - Recursos humanos.
 - Desarrollo de mercados.
 - Finanzas y auditoría.
 - Etc.
- **Organización de reuniones**
 - Agenda previa
 - Puntualidad
 - Preparación de información
 - Conciencia del tiempo
 - Respeto a los demás
 - Diálogo constructivo
 - Minutas y acuerdos
 - Informes de comités.
 - Contar con espacio apropiado de reunión
 - No celulares ni otro distractor
 - No salir a atender otros asuntos.
 - Revisión de (indicadores claves de valor).

Relaciones dentro del Consejo de administración



Plan de acción del consejo de administración

Reglas de Involucramiento de los Consejeros

Los Consejeros deben trabajar en establecer las normas de comportamiento aceptable para lograr siempre un diálogo productivo

Liderazgo en el Consejo

Líderes formales o informales que tengan la habilidad de mantener el diálogo en la agenda relevante, abriéndose a todos los diferentes puntos de vista, sin lastimar la disidencia.

Sesiones Ejecutivas del Consejo

Sesiones que funcionan sin la presencia del Director

Evaluación del Cuerpo Directivo / Gerencial

Evaluación del Consejo y de los Consejeros

Deben cubrir todos los temas que inhiban la efectividad del trabajo del Consejo.

Debe ser una adecuada guía para la mejora del trabajo individual de los Consejeros.

Manejo de Consejeros difíciles

El Consejo y sus líderes, deben estar preparados para el caso de sus pares que no están alineados como miembros productivos y que drenan la energía del Consejo o del Director General.

Tareas del Consejero

Aportar su talento y relaciones en el ejercicio de representación de los intereses de los dueños de la empresa.

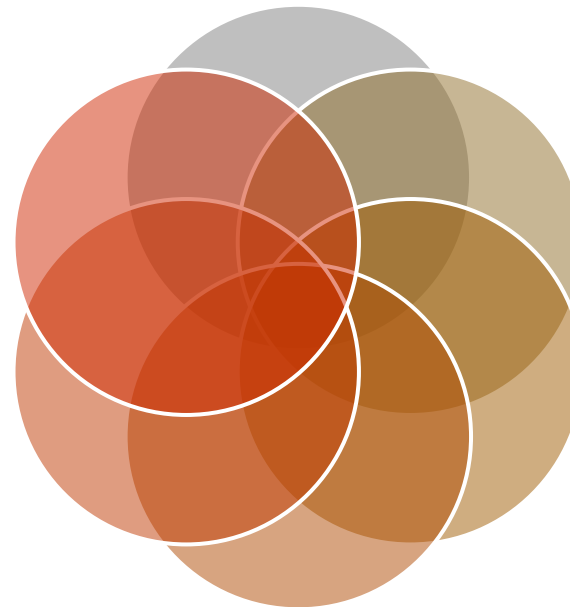
Atención a temas relevantes

Creación de Valor de la Empresa

Vigilar la actuación de la Dirección General

Revisar, cuestionar y enriquecer la Estrategia de Crecimiento de valor de la empresa

Vigilar el desempeño de la empresa



Consejeros independientes



□ Considerar:

□ Perfil

- Mentalidad abierta y formada.
 - Preparación o experiencia comprobada de negocios.
 - Amigos, pero no íntimos.
 - Con mucha voz e integridad.
 - Aporte complementariedad.
 - Sepa ‘poner el dedo en la llaga’
- Cuál es el perfil estratégico de mi empresa.
 - Cuáles son las claves de éxito de mi empresa.
 - Cualidades personales de mis Consejeros.
 - La aportación que esperamos de ellos.
 - Inducción a su labor, duración de la encomienda.
 - Mecanismos de evaluación.

Accionistas como consejeros

- Considerar:
 - ▣ El valor de la aportación del accionista (¿qué tiene que aportar?).
 - ▣ La representatividad.
 - ▣ El espacio para dirimir diferencias.
 - ▣ Responsabilidad del accionista de nombrar al mejor consejero posible ...¿Eres Tú?



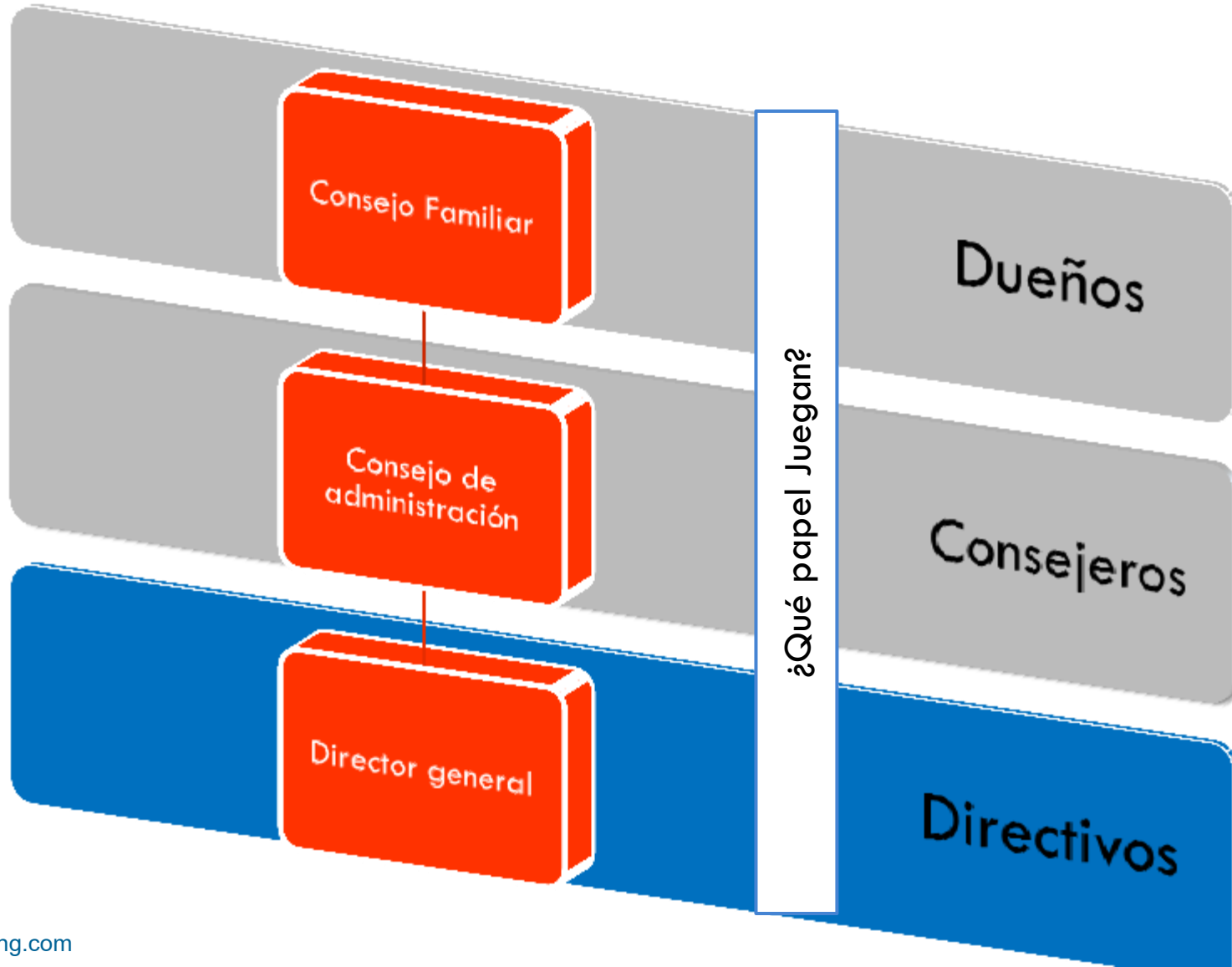
El Consejo es un proceso

- Un proceso eficiente de Consejo no abarca tan sólo a la reunión en sí, sino también su preparación y seguimiento, así como otras actividades.
- Por ello, debe visualizarse como un proceso continuo y no como varias sesiones aisladas durante un determinado ejercicio.
- Las distintas fases del proceso descrito requieren de acciones, responsabilidad, y respeto a políticas establecidas por parte de Consejeros y Funcionarios.

Agenda optima del consejo

- Posición competitiva
 - ▣ Penetración, Recompra, Venta a profundidad, Posicionamiento
- Desempeño en ICVs, indicadores claves de valor.
 - ▣ Actividades, Recursos, Procesos
 - ▣ Valor de la empresa hoy, Metas de Crecimiento de Valor
 - ▣ Impulsores e Inhibidores de Valor
- Resultados financieros
 - ▣ Ventas, Costos, Márgenes, Gastos, Utilidades
 - ▣ Inversiones, Fuentes de Financiamiento, Rendimientos Flujo Libre
 - ▣ Qué negocios lo generan, Qué negocios lo consumen
- Mapa de Riesgos
 - ▣ Mercado, Normativa, Comercialización, Operación, Finanzas, Organización, Familia, gobierno
 - ▣ Eventualidad / Impacto / Planes de contingencia
- Seguimiento a Proyectos de crecimiento
 - ▣ Etapas, Actividades, Fechas
- Evaluación de equipo directivo / gerencial

Componentes de la Fórmula de Gobierno

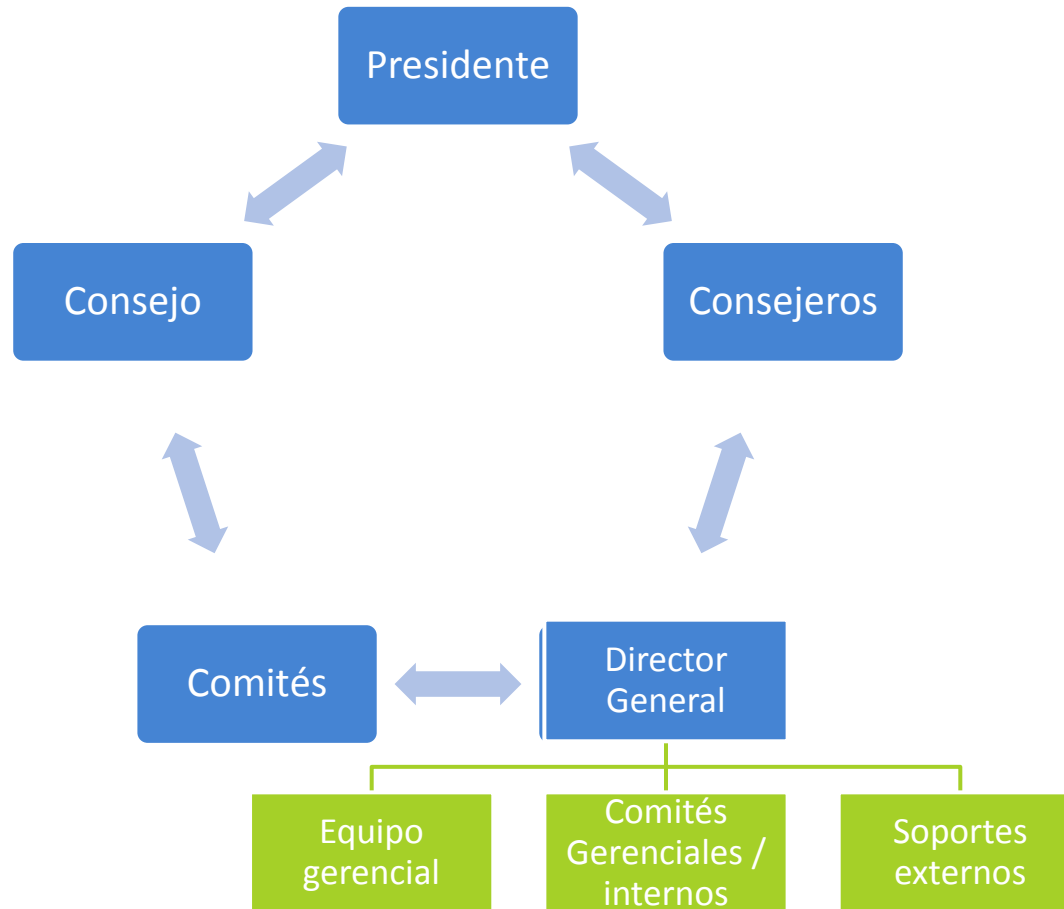




Objetivo del Director General

- El tema central es la creación y generación de valor.
 - ▣ El director es quien manda dentro de la organización.
 - ▣ Define el talento grama:
 - Quienes
 - Facultades
 - Funcionamiento
 - ▣ Estructuras en la que se apoya
 - Organigrama
 - Comités gerenciales
 - Consultores
 - ▣ Desarrolla la estrategia planteada por el consejo de administración.
 - ▣ Desarrolla liderazgos y genera la cultura organizacional idónea a la estrategia.
 - ▣ Coordinación con los comités del consejo de administración.

Relaciones del Director General



Tareas principales



Asamblea de Socio

- Decidir el rumbo de la empresa(s).
- Inculcar filosofía.
- Plantear la fórmula de gobierno
- Definir el rumbo



Consejo de administración

- Desarrollar fórmula de negocio innovadora y escalable de crecimiento y generación de valor.



Director General y equipo gerencial

- Desarrollar e implementar la fórmula comercial y organizacional para soportar la fórmula de negocio



Checklist para instalar Fórmula de Gobierno

Estructura de gobierno

- Definición de estructura de gobierno:
 - ¿Asamblea de socios?
 - ¿Consejo de admr.?
 - ¿Presidente del consejo?
 - ¿Director General?
 - ¿Consejeros accionistas?
 - ¿Consejeros independientes?
- Definición de los objetivos de las diferentes estructuras de gobierno:
 - Propósito de cada órgano.
 - Metas de cada órgano (macrometas)

Reglas de operación

- Protocolo:
 - Reglas de operación de asamblea de socios.
 - Reglas de operación de consejo de administración.
 - Reglas de operación de consejo de administración:
- Presidente de consejo.
 - Director General.
 - Remuneración de consejeros.
 - Frecuencia y agenda de juntas.
 - Definición de comités y sus tareas.

Implementación

- Conformación de asamblea de socios.
- Conformación de consejo de administración.
- Estructura de sesiones de consejo.
- Reglas de comités.
- Control de información.
- Definición de perfiles de puestos claves.
- Selección de equipo directivo.
- Planeación estratégica

Componente 2

**Estructura y
organización**

Estructurar y organizar tiene estos aspectos estratégicos:

Enfoque:	Concentrarse en las ventajas competitivas de nuestro modelo de negocio. Asegurarse que todos comprenden los objetivos, metas y estrategias a desarrollar.
Alineación:	Alinear procesos y aspectos operacionales para que generen y capturen el valor esperado del modelo de negocio.
Normalización:	Establecer las 'reglas de juego', políticas, bonos y remuneraciones.
Gestión y ejecución:	Contar con el personal adecuado para ejercer su función dentro del modelo de negocio, que este este capacitado y evaluado. Asegurarse que las metas y objetivos sean entendidos.
Rendición de cuentas:	Establecer indicadores y demás actividades que informen sobre el desempeño, avances y retrocesos de las distintas áreas.
Control:	Establecer los mecanismos de control que permitan un adecuado control de las operaciones, prevención de fraudes y aseguramiento de gestión.

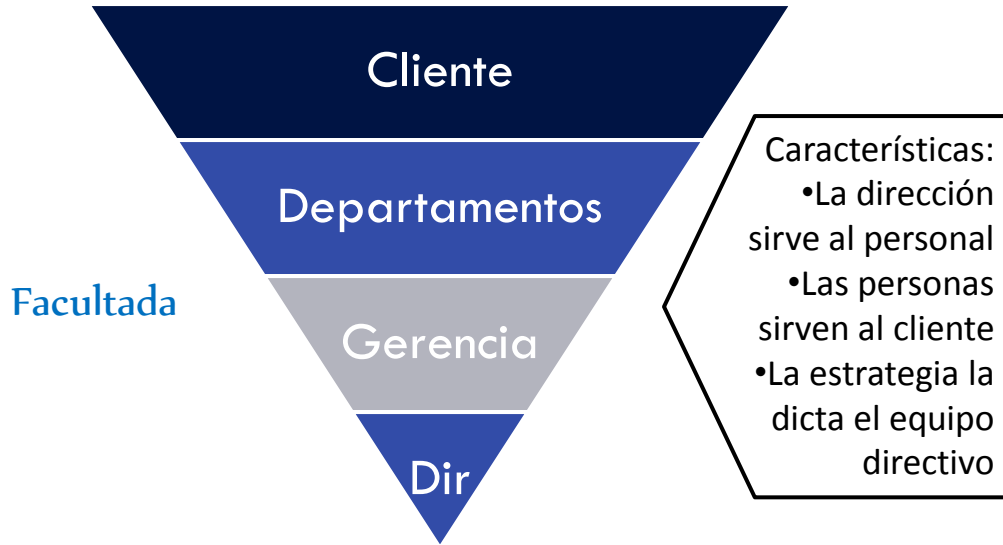
Estructurar la Empresa y Right-sizing

“El tamaño de la nave, indica el tamaño de la tripulación”

- Hugo Becerra

- **Estructurar la empresa:**
 - ¿Como se organiza la producción / servicio?.
 - ¿Quien toma las decisiones.?- manual de gobierno
 - Funciones principales que se deben ejecutar.
 - Organización del trabajo (procesos, normas y procedimientos).
- **Right sizing:**
 - Requerir solo el recurso humano capaz de cumplir con los procesos de la organización.
 - Contar solo con el recurso humano necesario para cumplir con eficacia el volumen de operaciones de la organización.
 - Manejar outsourcing el resto.

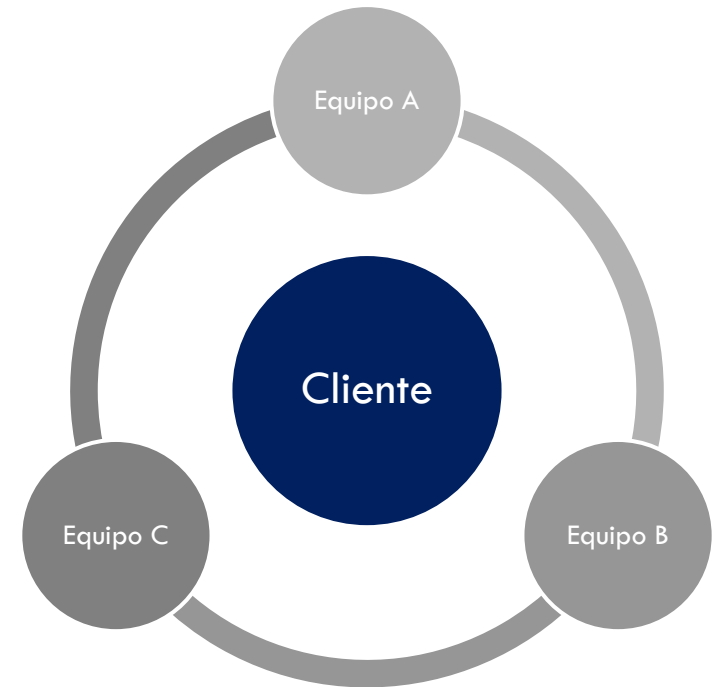
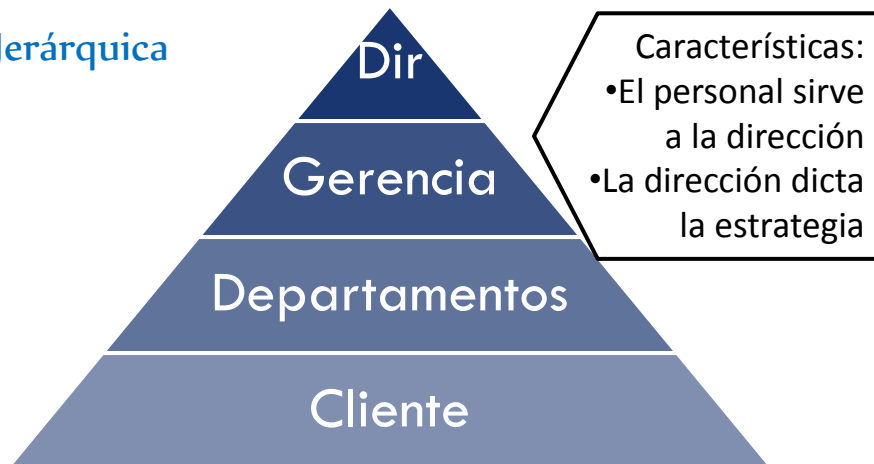
Estructura



Características:

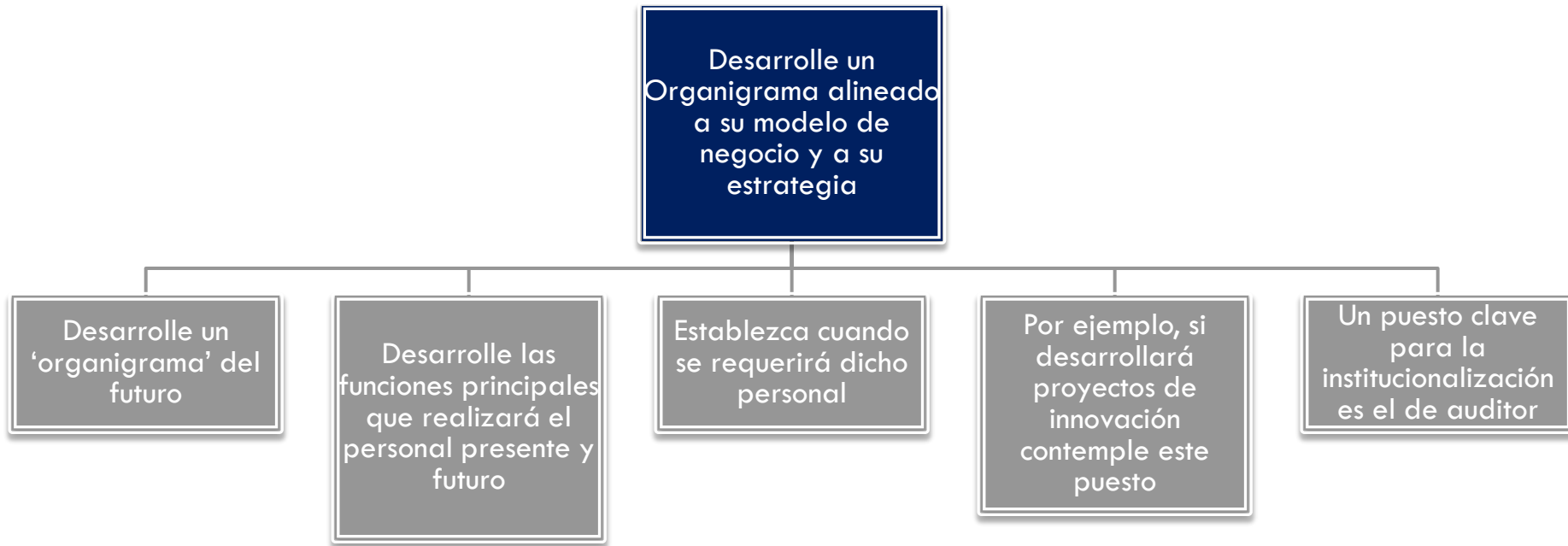
- Todos sirven al cliente
- Hay coaches
- Dirección -gerencia solo asesora
- La estrategia es diseñada por el cliente

Jerárquica



Autodirección

Organigrama



Competente Consciente

La persona es muy competente y sabe porque

Competente
Consciente



Incompetente
Inconsciente

La persona es incompetente
y no lo sabe

Incompetente
Consciente



La persona es
incompetente pero lo
sabe y esta dispuesto a
aprender

Competente
Inconsciente



La persona es buena para algo (es
“natural”) pero no lo sabe

Competente Consciente



Un competente consciente:

- **SABE** que hizo bien.
- **COMO** lo hizo.
- **Lo puede REPETIR.**
- **Lo puede MEJORAR.**
- **Lo puede ENSEÑAR.**

Modelo de Liderazgo

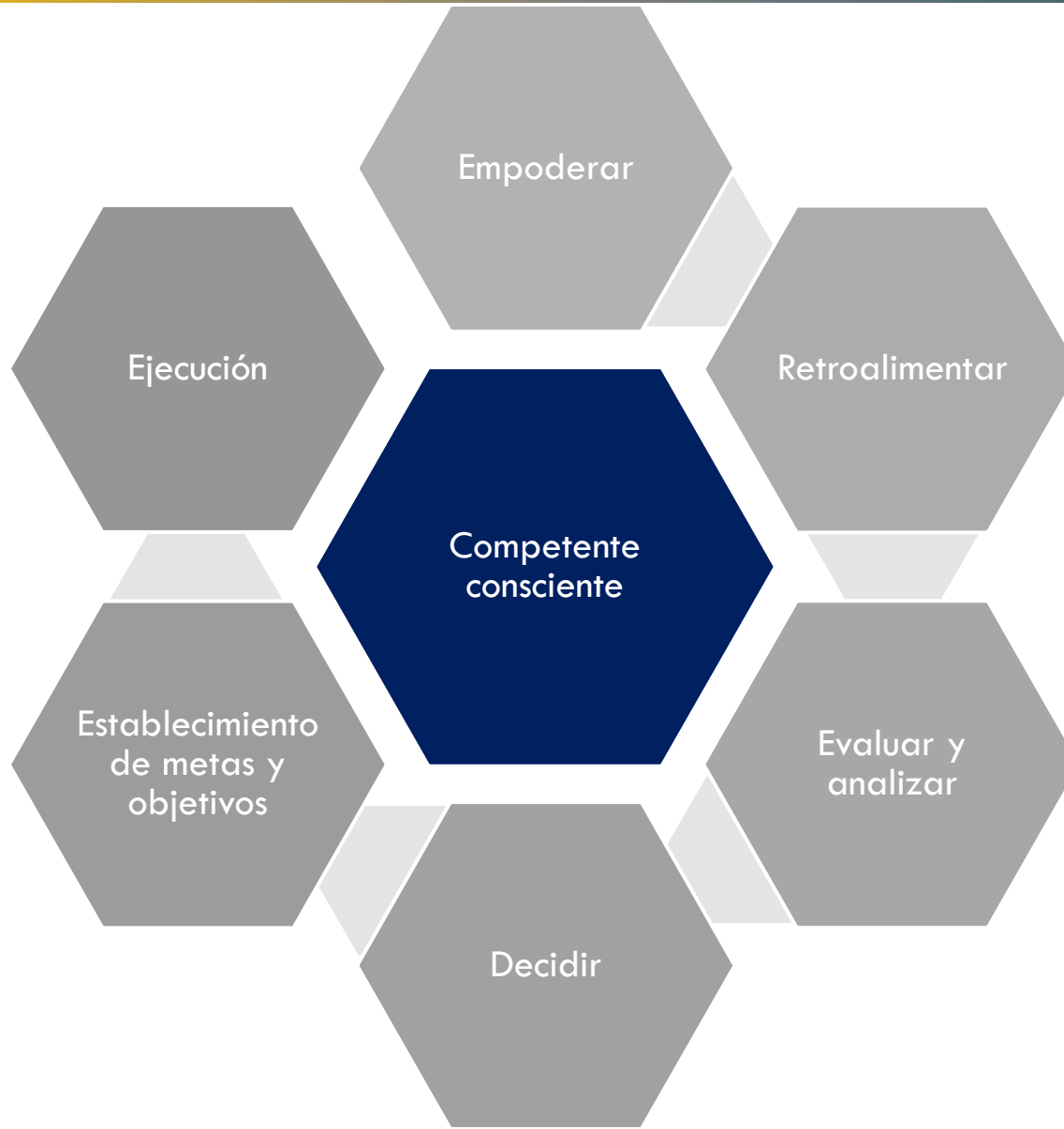
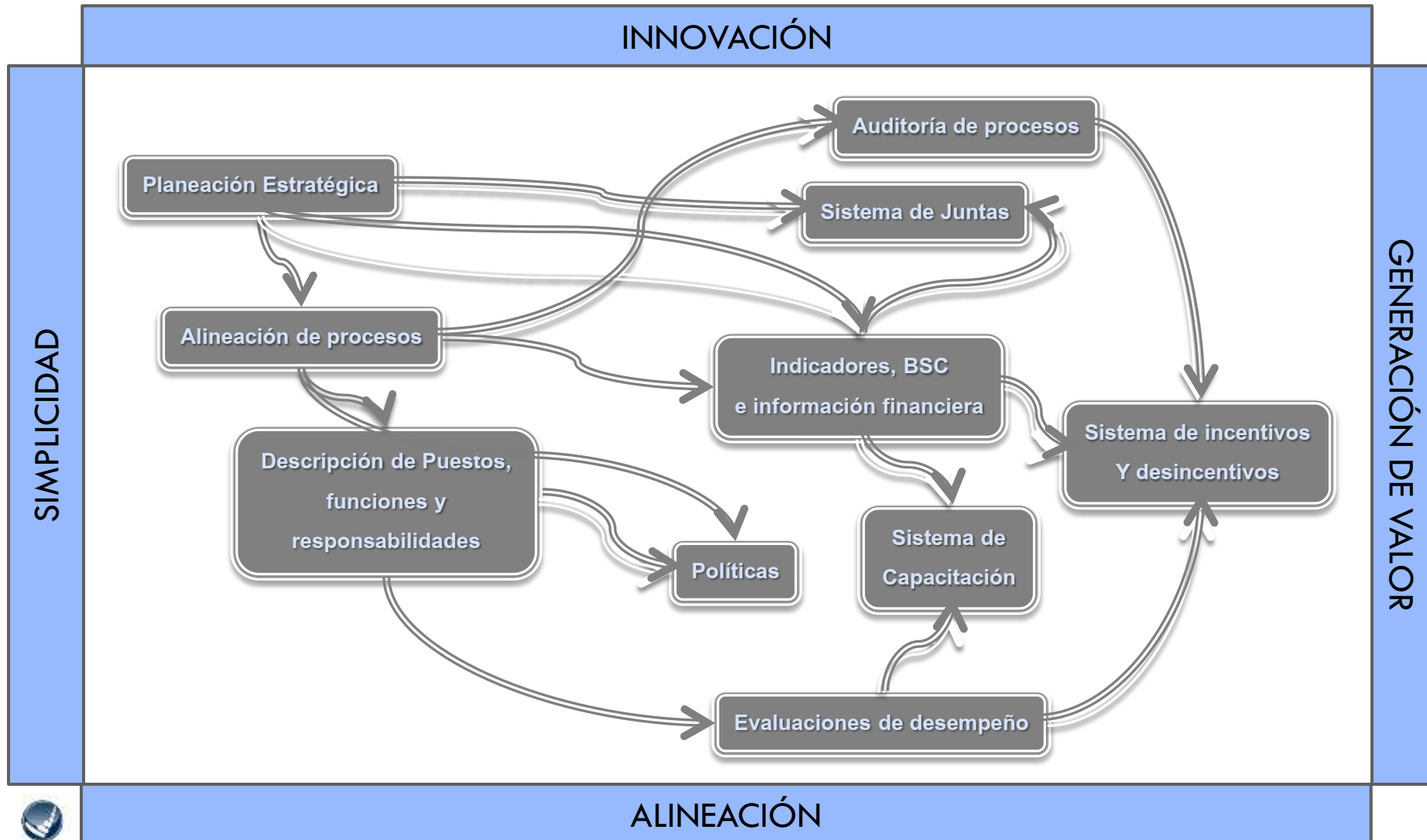
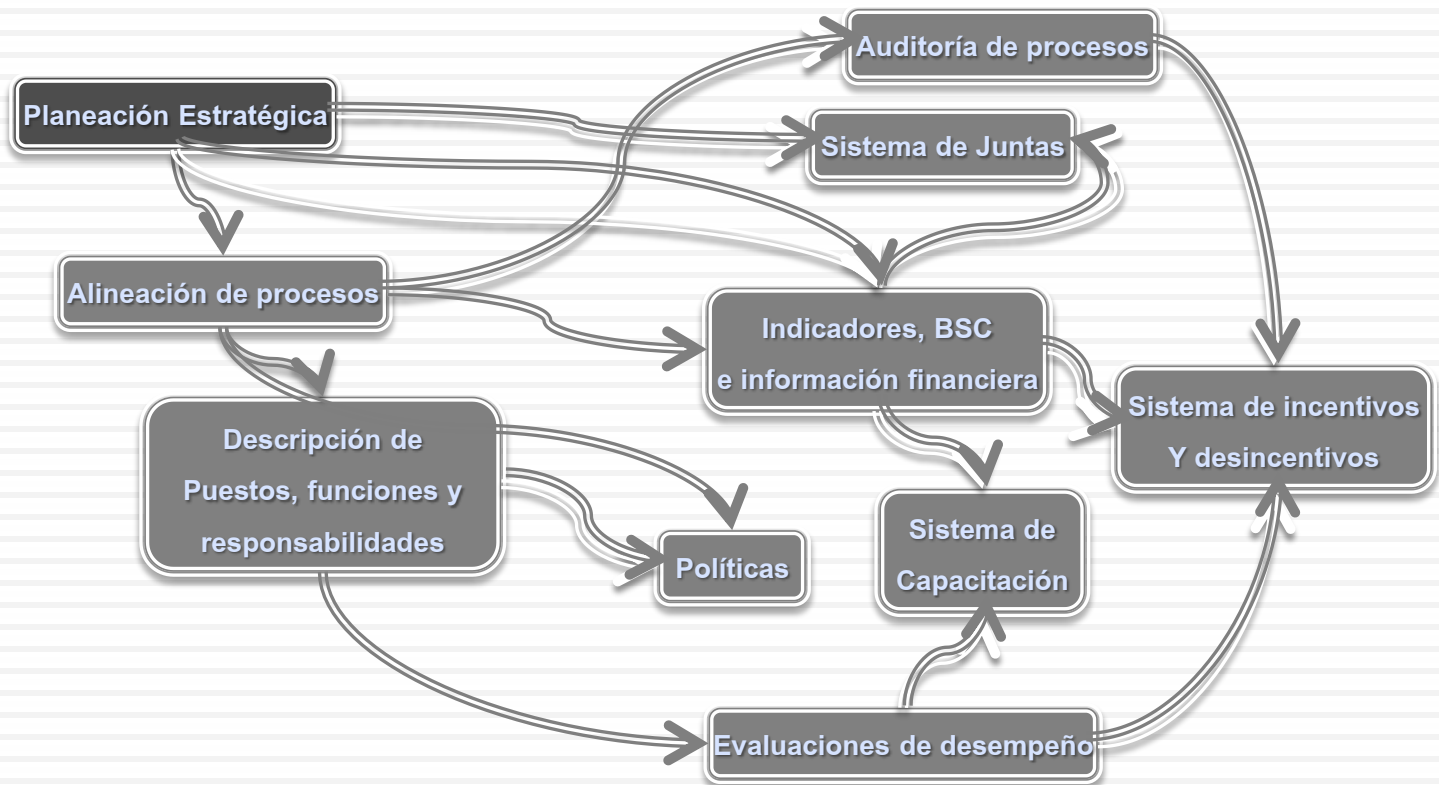


DIAGRAMA DE INTERRELACIONES



Planeación estratégica



Analizar Estatus



“Del dicho al
echo, hay
mucho trecho”

-dicho
popular

- Analizar las necesidades de los distintos grupos de interés: clientes, colaboradores, accionistas / propietarios, gobierno, proveedores, sociedad.
- Realizar un análisis del entorno externo:
 - ▣ Oportunidades y desafíos
- Realizar un análisis del entorno interno:
 - ▣ Fortalezas y debilidades
- Realizar un análisis de la competencia.
- Realizar un análisis crecimiento – participación.
- Realizar un análisis financiero de la empresa.

Definir El Rumbo

“La única manera de saber si el viento que hoy sopla es favorable, es teniendo bien definido hacia donde nos dirigimos“

-Séneca

- **Establecer la visión de la empresa:**
 - ▣ El puerto de destino a donde se piensa llegar en determinado tiempo.
 - ▣ Un sueño casi imposible.
- **Establecer la misión de la empresa:**
 - ▣ El propósito de la empresa.
 - ▣ Establecer los objetivos de más alto nivel a cumplir.
- **Establecer los valores:**
 - ▣ Las normas que regirán las conductas de los integrantes de la organización

Desarrollar la estrategia

“Si fallas en planear, planeas en fallar” -¿?

Al proceso de planeación para el logro de objetivos se le llama Planeación

- **Definir los Objetivos Generales:**
 - Establecer los Objetivos generales alineados a la visión / misión
 - Establecer los objetivos detonadores de acuerdo al concepto de organización legendaria.
- **Elaborar el plan de acción:**
 - Establecer el plan de acción para lograr los objetivos, incluyendo pasos o etapas para lograrlo, responsables, fechas y requerimientos.
- **Crear la métrica:**
 - Establecer los sistemas de medición e información para el seguimiento del resultado de esta estrategia y de la organización.
- **Ejecución**

Alinea los Procesos

“Las empresas de alto desempeño administran procesos, no departamentos ni personas”

Hugo Becerra

- **Alinea los procesos:**
 - ▣ Define los procesos críticos (vertebrales). Estos son los que ‘nunca’ deben fallar.
 - ▣ Asegurate Diseñar los procesos alineados a la generación de valor y a la estrategia.
 - ▣ Por ejemplo si la estrategia es ‘velocidad de entrega de productos’, asegúrese de que esto ocurra.

Alinea los Procesos

“Las empresas de alto desempeño administran procesos, no departamentos ni personas”

Hugo Becerra

- Documenta los procesos
 - Confiere uniformidad y estandarización.
 - Es una oportunidad para mejorar, simplificar o innovar.
 - Deben contar con “capacidad de clonación”
 - Deben ser simples, entendibles y en base a diagramas de flujo.
 - El manual de procesos de toda la organización no debe ser mayor a las 150 hojas.
 - En caso necesario aportar ‘ayudas visuales’
 - Deben dejar claro y en base al organigrama:
 - ¿Quién lo hace?
 - ¿en que momento lo hace? (precedencias y dependencias)

Alinea Procesos

- Crea equipos de mejora e innovación:
 - Equipos conformados por los “administradores del proceso”
 - El objetivo es de manera permanente:
 - Simplificar los procesos
 - Aumentar la generación de valor de los mismos

Implementación de Procesos

- Seguir el sistema de implementación Pentágono (5 puntos):



Implementación de procesos

- **Punto número 1: Instrucción.**
 - ▣ Instruir al personal en cada uno de los procesos en los cuales intervendrá.
 - ▣ Incorporar instrucción al sistema de inducción y capacitación.
- **Punto número 2: Adiestramiento**
 - ▣ Una vez realizada la instrucción, procede a enseñar mediante una práctica o ejercicio cada uno de los pasos de cada proceso.
 - ▣ Aclarar dudas, aceptar y adecuar sugerencias de acuerdo al adiestramiento.

Implementación de Procesos

- **Punto número 3: Hombro a hombro**
 - ▣ Realiza pruebas Hombro a hombro, es decir, se realizan cada uno de los procesos en conjunto con los compañeros en el lugar de trabajo (practica real).
 - ▣ Aclarar dudas, aceptar y adecuar sugerencias de acuerdo al hombro a hombro.
- **Punto Numero 4: El alumno supera al maestro**
 - ▣ Etapa de reforzamiento en donde cada integrante de la empresa ahora es “El Maestro”.
 - ▣ El maestro ahora enseña como debe desarrollarse el proceso. Este proceso es esencial pues provee una oportunidad de reforzamiento.

Implementación de Procesos

□ Punto número 5: Apoyo

- Generar los apoyos visuales correspondientes a los Procesos en las diferentes áreas de trabajo.
- Generar los programas de incentivos como por ejemplo el Premio “Espíritu de Servicio” o Entrega de “Certificaciones” al personal.
- Incorporar al sistema de capacitación e inducción.
- Generar las políticas necesarias. Las reglas de conducta y calidad que deberán seguirse.

Perfil de puestos

- Una vez definidos los procesos, elabore un perfil de cada puesto de acuerdo a lo que se requiere para cumplir con los mismos.
- El perfil nos ayuda a determinar que características deben tener las personas de acuerdo al puesto y a la estrategia buscada.
- Desarrolle un 'talento grama' para definir que características debe tener su equipo de trabajo.

Perfil de puestos

Empresa	XYZ
Puesto	Gerente de ventas
Puesto al que reporta	Gerente General
Área a la que pertenece	Ventas
Puestos que le reportan	Vendedores y Asistente de Ventas
Número de personas que ocupan el puesto	1
Puestos a su cargo / # de personas	2 / 10
Preparación académica	Licenciatura en Administración o carrera afín.
Años de experiencia laboral	3 a 5 años en puesto equivalente.
Posibilidad de viajar	Sí
Posibles destinos	Interior de la República
Idiomas indispensables	Español Inglés 60% (lectura, escritura)
Presentación	Formal

Perfil de puestos

Capacidades

- Dominio de procesos y estrategias comerciales.
- Capacidad de desenvolverse con personas ajenas a la compañía.
- Dominio de términos técnicos (tecnología y procesos)
- Capacidad de manejo de personal
- Capacidad de trabajar en equipo
- Capacidad de identificar diferentes perfiles de cliente
- Capacidad de trabajo rápido bajo presión

Requerimientos Mínimos

- Edad entre 30-40 años.
- Estado civil: casado(a)
- Residencia mínima comprobable de 5 años.
- Conocimiento de la ciudad.
- Automóvil propio y en buenas condiciones.
- Permanencia de al menos dos años en trabajos anteriores.
- Gozar de una economía estable (comprobantes de tarjetas de crédito, casa propia, etc.)
- Acostumbrado a trabajar bajo presión.
- Experiencia en atención a clientes.
- Dominio de Microsoft Office (Word, Excel, Power Point, Outlook)
- Disponibilidad de horario, disponibilidad para turnos rotativos.
- Experiencia en generación de reportes ejecutivos.
- Dominio de técnicas de venta.
- Experiencia en venta de xxxxxx
- Manejo de presupuestos.
- Excelente dicción (buena comunicación, voz clara y audible)

Perfil de puestos

HABILIDADES

Valores

- Dedicación al entusiasmo de los clientes
- Dedicación a la excelencia
- Confianza y respeto a cada individuo
- Mejora Continua
- Honestidad y ética Incuestionable
- Responsabilidad Personal
- Humildad en el Servicio
- Enfoque a Resultados
- Trabajo en Equipo
- Actitud Propositiva

Técnicas

- T1. Fundamentos administrativos
- T4. Análisis de costos y elaboración de presupuestos
- T5. Seguimiento y control de presupuestos
- T7. Auditoría de inventarios físicos
- T9. Dominio de técnicas de venta y mercadotecnia
- T10. Manejo de software especializado
- T11. Dominio de técnicas de servicio

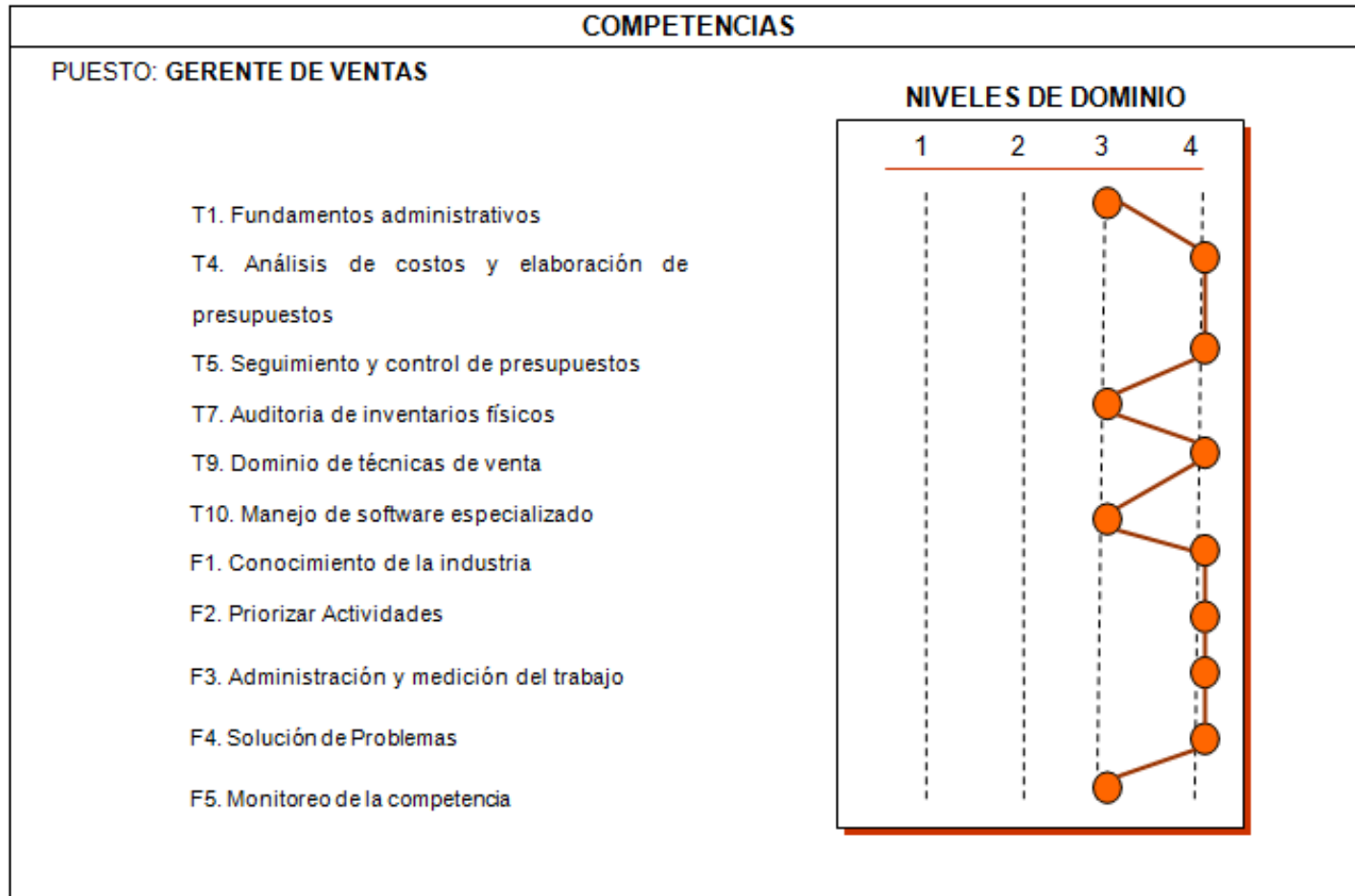
Liderazgo

- Administración y evaluación de proyectos y recursos
- Asertividad
- Comunicación
- Negociación
- Toma de decisiones

Funcionales

- F1. Conocimiento de la industria
- F2. Priorizar Actividades
- F3. Administración y medición del trabajo
- F4. Solución de Problemas
- F5. Monitoreo de la competencia

Perfil de puestos



Descripción de puestos

Una vez definidos
los procesos,
elabore la
descripción de
puesto de acuerdo a
los procesos críticos
que dicha persona
debe dominar.

Descripción de puestos

Descripción de Puesto

Puesto	ACABADOS
Empresa	XYZ
Departamento	PLANTA
Área	PRODUCCIÓN
Supervisor Inmediato	PRODUCCIÓN
Fecha de Realización	NOVIEMBRE 2012
Fecha de última revisión	NOVIEMBRE 2012

Descripción General del Puesto:

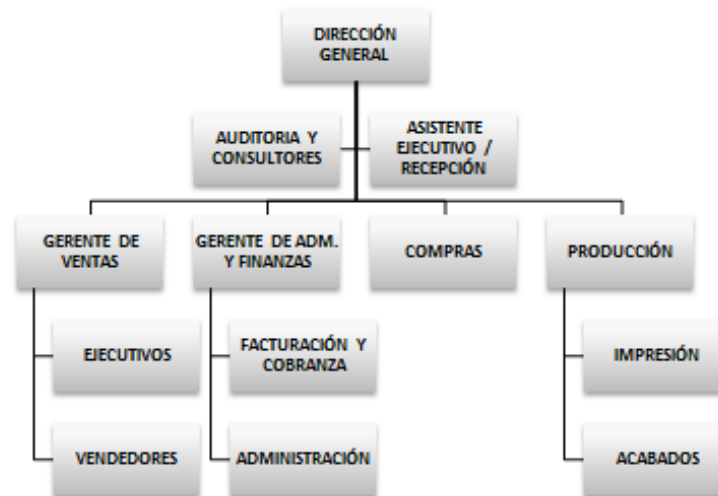
REALIZA ACTIVIDADES OPERATIVAS RELACIONADAS A LA FASE DE TERMINADO Y ENTREGA A CLIENTES

Descripción de puestos

Matriz de responsabilidades en procesos generales

- 1 ACABADOS
- 2 LONAS
- 3 CARTELERA
- 4 DISPLAYS
- 5 EXHIBIDORES
- 6 MANEJO DE MATERIA PRIMA Y TERMINADA
- 7 REQUISICIÓN DE MATERIALES PARA PRODUCCIÓN

Posición en Organigrama



Descripción de puestos

Responsabilidades del puesto

- 1 PREPARACIÓN Y ACABADO DE MATERIALES DE ACUERDO A LAS ORDENES DE TRABAJO
- 2 COLOCACIÓN, FABRICACIÓN, TEJIDO, ETC. DE MATERIALES ADICIONALES (SOPORTES, OJILLOS, MANGAS, ETC.)
- 3 **ORDEN Y LIMPIEZA**
- 4 DOCUMENTACIÓN Y ANÁLISIS DE INCIDENCIAS EN ÁREA DE ACABADOS
- 5 DOCUMENTACIÓN Y CONTROL DE MERMAS
- 6 SOLICITUD DE INSUMOS REQUERIDOS PARA PRODUCCIÓN
- 7 EMPACADO Y PREPARACIÓN PARA ENTREGA A CLIENTE FINAL
- 8 INFORMACIÓN DE DESPERFECTOS EN MAQUINARIA Y EQUIPO
- 9 DESARROLLO DE ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS REQUERIDAS (FORMATOS, TOMA FÍSICA DE INVENTARIOS, ETC.)
- 10 LLEVAR A CABO ACCIONES DERIVADAS DE AUDITORIAS, PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, ETC.

Descripción de puestos

Áreas De Resultados Claves

Deberes y Funciones (Nota: Las funciones mencionadas son las principales, mas no las únicas.)

Funciones	Deberes / Responsabilidades	Indicadores claves de desempeño
1 MINIMIZACIÓN DE MERMAS	OPERAR DE MANERA EFICAZ EL(LOS) EQUIPO(S) A SU CARGO CON EL OBJETIVO DE REDUCIR LAS MERMAS	INDICADORES DE PRODUCCIÓN
2 MANTENIMIENTO	LLEVAR CON ESTRICTO APEGO EL CALENDARIO Y/O PROGRAMA DE MANTENIMIENTO REQUERIDO ASÍ COMO ESTABLECER LAS ACCIONES CORRECTIVAS O PREVENTIVAS NECESARIAS	INDICADORES DE MANTENIMIENTO
3 DOCUMENTACIÓN	DOCUMENTACIÓN Y LLENADO DE FORMATOS, BITÁCORAS Y DEMÁS SISTEMAS REQUERIDOS PARA EL ADECUADO CONTROL DE PRODUCCIÓN Y DE CALIDAD	EVALUACIÓN DE DESARROLLO PERSONAL
4 CALIDAD	CERTIFICAR LA CALIDAD DEL TRABAJO REALIZADO Y EN SU CASO REALIZAR LOS CAMBIOS Y ADECUACIONES NECESARIOS.	AUDITORIA E INDICADORES DE PRODUCCIÓN
5 EMPACADO Y PREPARACIÓN PARA ENTREGA A CLIENTE FINAL	VIGILAR Y ASEGURAR QUE EL EMPACADO REÚNA LAS CARACTERÍSTICAS APROPIADAS PARA SU ENTREGA Y/O INSTALACIÓN	EVALUACIÓN DE DESARROLLO PERSONAL
6 VERIFICAR CUMPLIMIENTO E IMPLEMENTACIÓN DE ACCIONES Y TAREAS	ASEGURARSE DEL CABAL CUMPLIMIENTO Y LA EVIDENCIA DEL MISMO DE CADA TAREA Y ACCIÓN ASIGNADA	EVALUACIÓN DE DESARROLLO PERSONAL
7 ADMINISTRACIÓN	ACTIVIDADES RELACIONADAS A LA ENTREGA DE INFORMACIÓN Y DEMÁS TAREAS ADMINISTRATIVAS	AUDITORIA, EVALUACIÓN DE DESARROLLO PERSONAL
8 INDICADORES DE DESEMPEÑO (kpi)	PRESENTACIÓN DE INDICADORES, ACCIONES Y MEJORAS DERIVADOS DE LOS MISMOS	AUDITORIA, EVALUACIÓN DE DESARROLLO PERSONAL

Políticas

- “Una colorada para evitar varias descoloridas”
- Las políticas son las “reglas del juego” a las que **todos** los miembros de la empresa deben sujetarse sin excepción.
- Deben ser escritas de forma clara, entendible y simple.

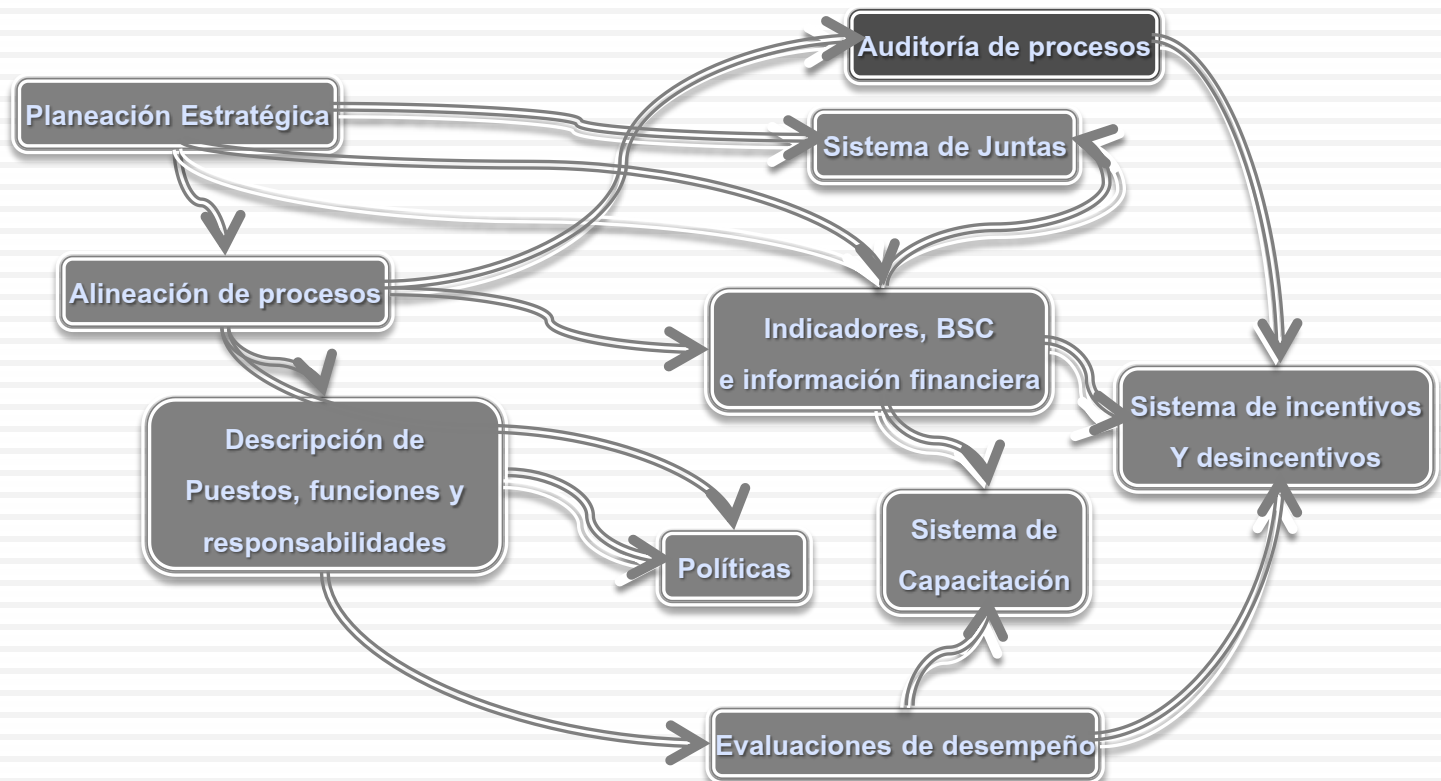
- Las políticas más populares son:

- 📁 ATENCION MEDICA
- 📁 CAJA CHICA
- 📁 CANCELACION DE FACTURAS
- 📁 CAPACITACION Y BECAS
- 📁 COMPRAS
- 📁 CONSUMO DE ALCOHOL Y DROGAS
- 📁 CONTRATACION
- 📁 DIAS INHABILES
- 📁 EQUIPO DE COMPUTO
- 📁 FALTAS Y RETARDOS
- 📁 FINIQUITOS
- 📁 GASTOS DE VIAJE
- 📁 INCAPACIDADES
- 📁 INCUMPLIMIENTO DE POLITICAS
- 📁 MENSAJERIA
- 📁 PAGO A PROVEEDORES
- 📁 PERMISOS
- 📁 SERVICIO AL CLIENTE Y PROVEEDORES
- 📁 SUELDOS Y BONIFICACIONES
- 📁 USO AUTOMOVIL
- 📁 USO LOGOTIPO
- 📁 UTILIZACION DE RECURSOS
- 📁 VACACIONES Y ANTIGUEDAD

Políticas

Política de <u>XXXXXXX</u>			Revisión#	001
Empresa:				
Fecha de realización:		Fecha de validez:		
Elaborada por:		Responsable de aplicación / decisión:		
La actividad de esta política se registrará bajo los siguientes lineamientos:				
<ol style="list-style-type: none"> 1. regla 1 <ol style="list-style-type: none"> a. Enciso a b. Enciso b c. Enciso c 2. Regla 2 <ol style="list-style-type: none"> a. Enciso a b. Enciso b c. Enciso C 				
Detalle de sanciones administrativas y de otra índole:				
<p>Las violaciones a esta política conllevaran a sanciones de índole administrativo según lo estipule la dirección. Estas sanciones incluyen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Levantamiento de acta administrativa. • Aquellas establecidas en el reglamento interior de trabajo. • Cargos de los costos incurridos por negligencia y/o descuido. 				
Autorizaciones de política				
Nombre puesto		Nombre puesto		
Fecha de Vigencia		A partir del:		Próxima Revisión
Enterado (nombre y firma)				

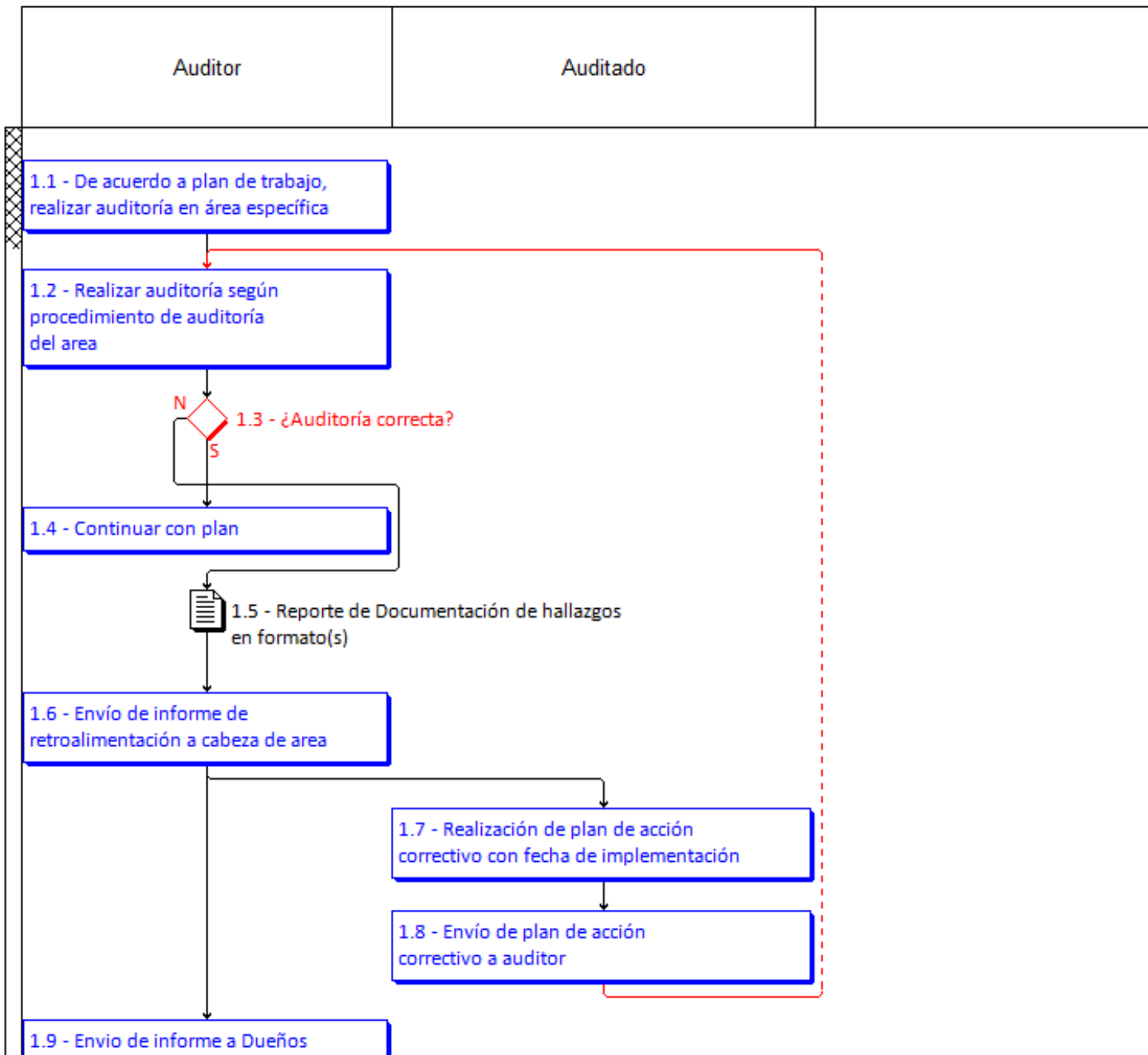
Auditoría de procesos



Auditoría

- El principio de auditoría para una empresa institucional es crítica porque:
 1. Permite vigilar constantemente que los procesos y políticas sean respetados.
 2. Provee disciplina a la dirección y a las distintas áreas.
 3. Provee un mecanismo de confianza y control.
 4. Trabaja con total autonomía al no responder o depender de la dirección, sino de los dueños.
 5. Previene fraudes, abuso de confianza y demás delitos.
- Crea puesto de auditor o mejor aún, contrata a una consultora.

Proceso General de Auditoría



Formato de auditoría

FORMATO DE AUDITORÍA DE PROCESOS

EMPRESA: xyz		FECHA: 4-Dec-08	REALIZÓ: ABC								
REF	PROCESO/ POLÍTICA	RESPONSABLE DEL PROCESO/ POLÍTICA	REQUERIMIENTOS DEL PROCESO/POLÍTICA	REALIZADO / AUDITADO	CONFORME A PROCESO	HALLAZGOS	SOLUCIÓN PROPUESTA	ACCION CONCRETA	CUANDO (FECHA)	QUIENES (RESPONSABLES)	
2	1.4.2	Realización de Cotización	ACCOUNT MANAGER	1. Archivo de Copia de cotización autorizada por Account Manager para generación de orden de compra.	SI	NO	No se manejan autorizaciones del Account Manager de manera continua.	Manejo de expediente de cotizaciones autorizadas.	CONFIRMACIÓN VIA EMAIL, SUBJECT EN EMAIL INCLUYA OK Y NUME DE ORDEN		
							En ocasiones los CSR envían copia de cotización al Account, al mismo tiempo que la envían a cliente.	Orden de compra integrada con cotización autorizada.			
3	1.4.5/1.4.7	Recepción de Orden de Compra del Cliente/ Solicitud de Compra	CSR CITY DESK	1. Registro de datos en SAP. 2. Conciliación de datos de Orden de venta vs. Orden de compra. 3. Autorización previa de Warehouse antes de realizar los pedidos, para comprobar inventario físico.	SI	SI		Llenado de datos en SAP basado en orden de venta.			
								Pedido de cantidades exactas a la orden de venta que se requiere surtir.			
								Candado sobre pedidos que no hayan sido autorizados por Warehouse.	PENDING	PENDING	PENDING

Formato de auditoría

XYZ INC

CONFIDENTIAL

Operational Audit Report

Location:

Audit realized on:

By: **HABE**

Report Prepared:

Over all Audit compliance is>

#DIV/0!

Identifying Factors	Findings	Corrected?
Freezer		
Product Grouping		
Expired product		
Product placement		
Product Organization		
Product availability		
Product Presentation		
Pricing		
Signs		
Overstock		
Under stock		
Customer service		
House keeping		
Promotion		

Formato de informe de auditoría

		empresa xyz	
		FORMATO PARA INFORME DE AUDITORIA INTERNA	
		CÓDIGO:	VERSIÓN: 1
DESARROLLO			
FECHA ELABORACIÓN DE INFORME:		FECHA APROBACIÓN DE INFORME:	
VIGENCIA DEL PROGRAMA:			
OBJETIVO:		ALCANCE:	
PERSONAS ENTREVISTADAS:			
NOMBRE:		CARGO:	
SÍNTESIS DE HALLAZGOS			
TIPO	CANTIDAD	ANEXO: Registros de solicitud de implementación de acciones correctivas, preventivas o de mejora en el formato correspondiente.	
OBSERVACIONES			
OPORTUNIDADES DE MEJORA			
NO CONFORMIDADES			

Formato de informe de auditoría

CONCEPTOS DEL EQUIPO AUDITOR	
PRINCIPALES FORTALEZAS	
PRINCIPALES DEBILIDADES	
CONCLUSIONES	
RECOMENDACIONES (opcionales)	
OBSERVACIONES (Eventualidades durante el procedimiento de auditoría)	
APROBACIÓN	
AUDITORES	
NOMBRE:	FIRMA:
AUDITADO	
NOMBRE:	FIRMA:

Auditorías más populares

- Arqueos de caja
- Verificación de información de Cortes
- Fondos de caja para morralla y para gastos
- Cumplimiento de procesos
- Revisión de opciones/restricciones en el sistema
- Revisión de descuentos, promociones, cortesías, certificados de regalo, vales y anticipos.
- Pasos básicos de servicio
- Análisis de tiempos
- Análisis de quejas
- Fraseología de ventas y servicio
- Evaluación del servicio
- Ambiente y limpieza
- Merma
- Scrap
- Rendimiento de productos críticos
- Revisión de Stock (sobre inventariado o bajo inventariado)
- Compras vs. entradas a almacén (sistema)
- Inventario físico vs sistema
- Cotizaciones vs compras
- Headcount vs nómina
- Control de asistencia
- Horas extras
- Activo fijo
- Registros contables en tiempo y forma
- Archivos y expedientes
- Arqueos de cartera

Objetivos del sistema de indicadores

- ❑ Debe proveer un proceso mediante el cual se promueva la alineación de los distintos departamentos con la estrategia general de la empresa.
- ❑ Debe ofrecer una manera para que su empresa amplíe sus perspectivas en sus decisiones estratégicas y su impacto en las finanzas, clientes, procesos, personal, mercado, etc.
- ❑ Debe tomar en cuenta mediciones financieras y no financieras, mejoras internas, resultados pasados y requerimientos actuales para desarrollar el desempeño futuro.
- ❑ Debe proveer un medio para comunicar la estrategia a través y hacia toda la organización.
- ❑ Debe ayuda a ver que las estrategias estén funcionando.
- ❑ Ayuda a conectar los objetivos con los planes financieros y presupuestarios.
- ❑ Medir de un modo sistemático la realización de las acciones, proponiendo acciones correctivas oportunas.
- ❑ Provee información para generar un sistema de incentivos y desincentivos.

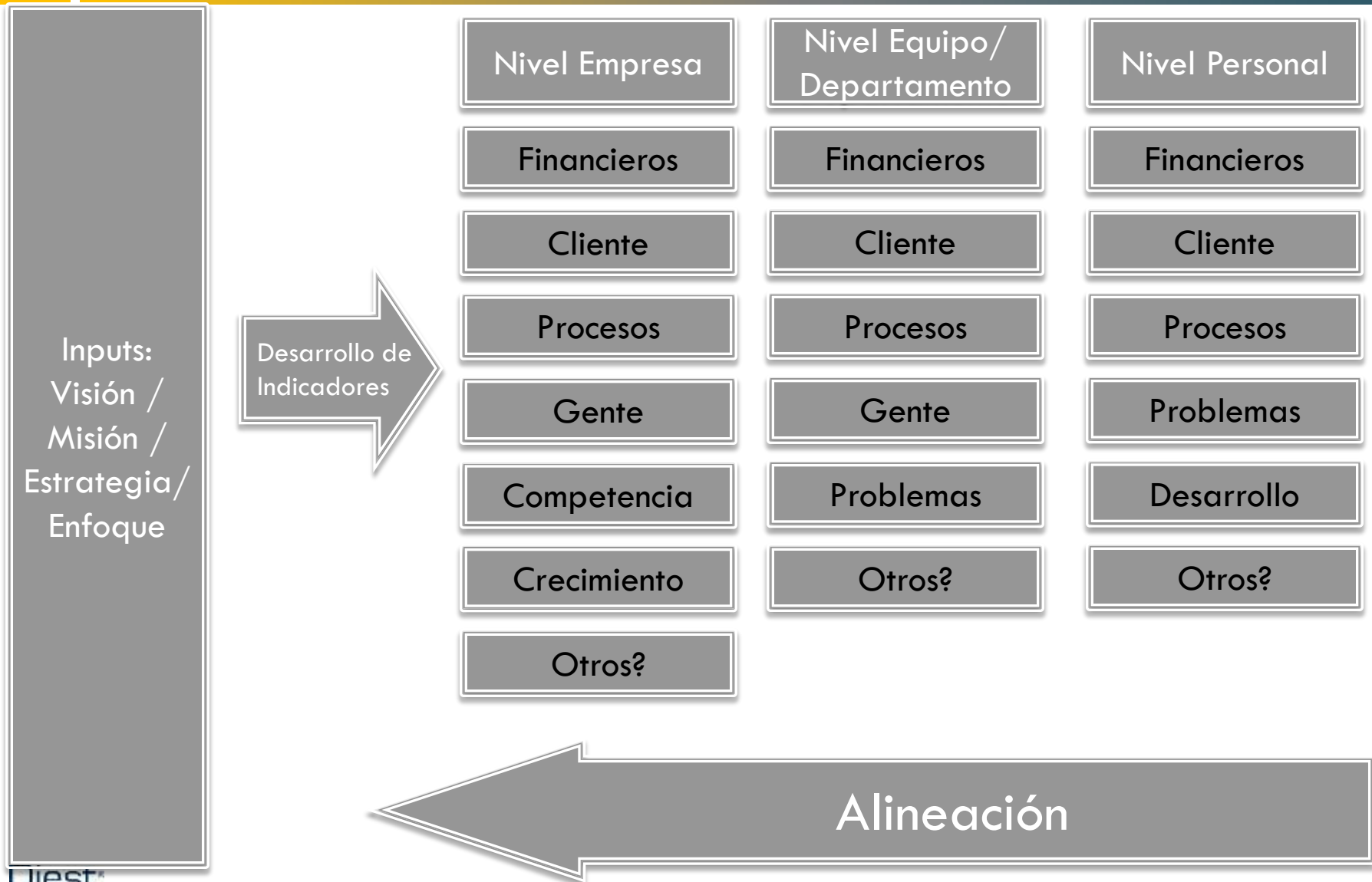
Indicadores

“Administrar eficientemente significa asignar los mejores recursos a las mejores oportunidades”

- Hugo Becerra

- **Tu sistema de medición debe incluir:**
 - ▣ EVA (valor económico agregado)
 - ▣ ICV (indicadores claves de valor) organizados a través de Performanceboard (Tableros de medición)
- **Sistema de información**
 - ▣ Crear Sistemas y procedimientos que arrojen información indispensable.

Esquemático del Performance Board (PB)



PB Nivel Empresa

Nivel Empresa	Definición
Financieros	¿Para ser financieramente excelentes, que nos piden los accionistas?
Cliente	¿Para ser líderes de mercado, que retos debemos plantearnos con nuestros clientes?
Procesos	¿Para satisfacer a accionistas y clientes, en que procesos internos debemos ser excelentes?
Gente	¿Como mantendremos nuestra habilidad de cambiar y mejorar?
Competencia	¿Como identificar las estrategias de la competencia?
Crecimiento	¿Como sabremos que hemos crecido?



PB Nivel Empresa

xyz

INDICADORES

CON	KPI (KEY PERFORMANCE INDICATORS)	ACUM ANUAL	META ANUAL	% META	ENE	META ENE	FEB	META FEB	MAR	META MAR
1	FINANCIERA									
	-									
2	Costo de materia prima	\$ 120,050	\$ 102,000	117.7%	\$ 10,050	\$ 8,500	\$ 10,000	\$ 8,500	\$ 10,000	\$ 8,500
	-									
3	GASTOS DE PRODUCCION:	\$ 80,400	\$ 70,800	113.6%	\$ 6,700	\$ 5,900	\$ 6,700	\$ 5,900	\$ 6,700	\$ 5,900
4	Nomina	\$ -	\$ -	0.0%	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
5	Tiempo extra	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
6	Servicios	\$ 8	\$ 8	96.5%	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 1
7	Otros	\$ 6,000	\$ 4,800	125.0%	\$ 500	\$ 400	\$ 500	\$ 400	\$ 500	\$ 400
	-									
	-									
	-									
8	% de gasto de produccion	113.6%		0.0%	113.6%		113.6%		113.6%	
	-			0.0%						
	-			0.0%						
9	PRODUCCION									
	-									
10	Scrap \$	\$ 18,000	\$ 14,400	125.0%	\$ 1,500	\$ 1,200	\$ 1,500	\$ 1,200	\$ 1,500	\$ 1,200
11	% Scrap (acum del mes)	25.0%	5.0%	500.0%	0	0				
12	Merma \$	\$ 96,000	\$ -	0.0%	\$ 8,000		\$ 8,000		\$ 8,000	
	-									
	-									
	-									

Diseño de PB

NOMBRE	
ÁREA	
EMPRESA	
LOCACIÓN	



PROPUESTA DE INDICADORES Y METAS

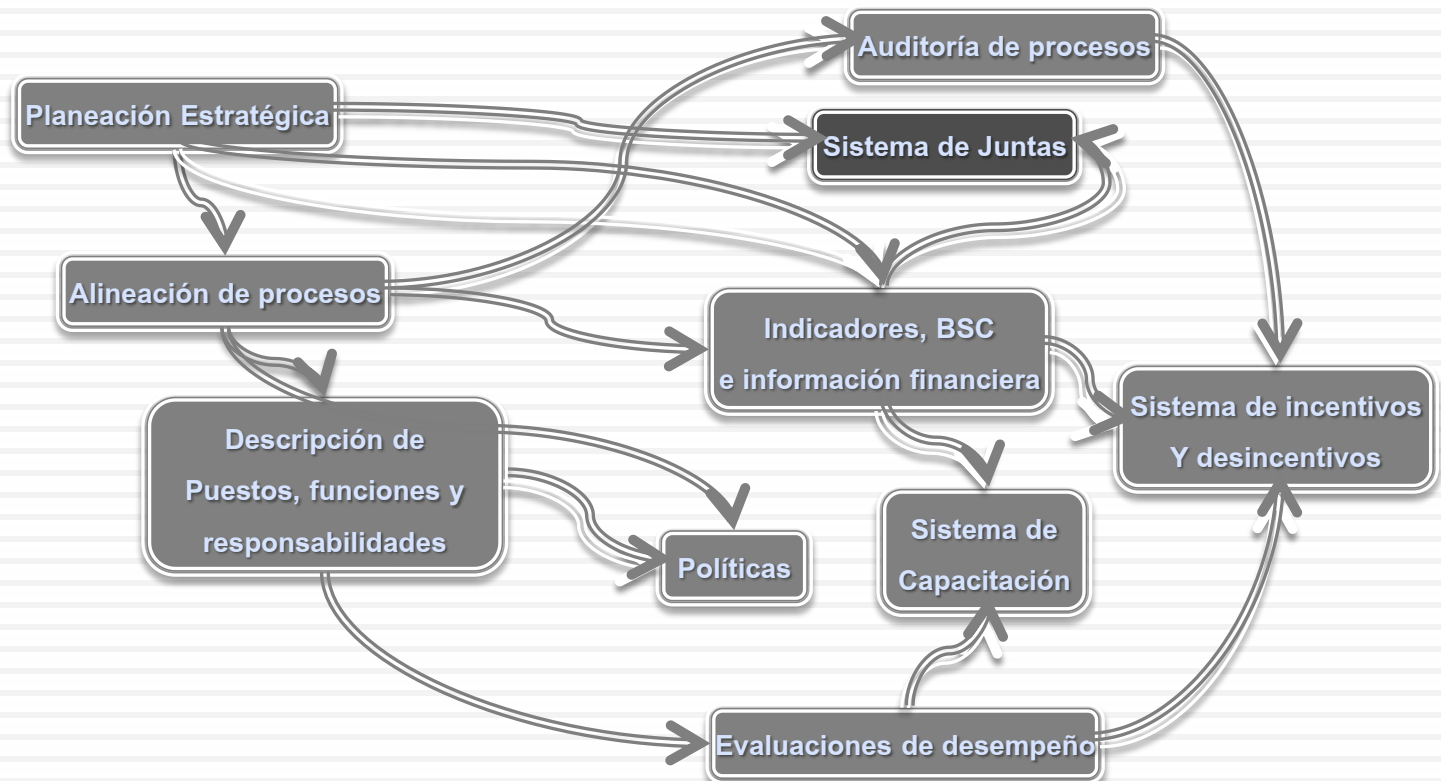
1

¿Cuales serían los indicadores claves que usted propone para monitorear el desempeño de su área con respecto al Objetivo de SERVICIO y la meta que propone?

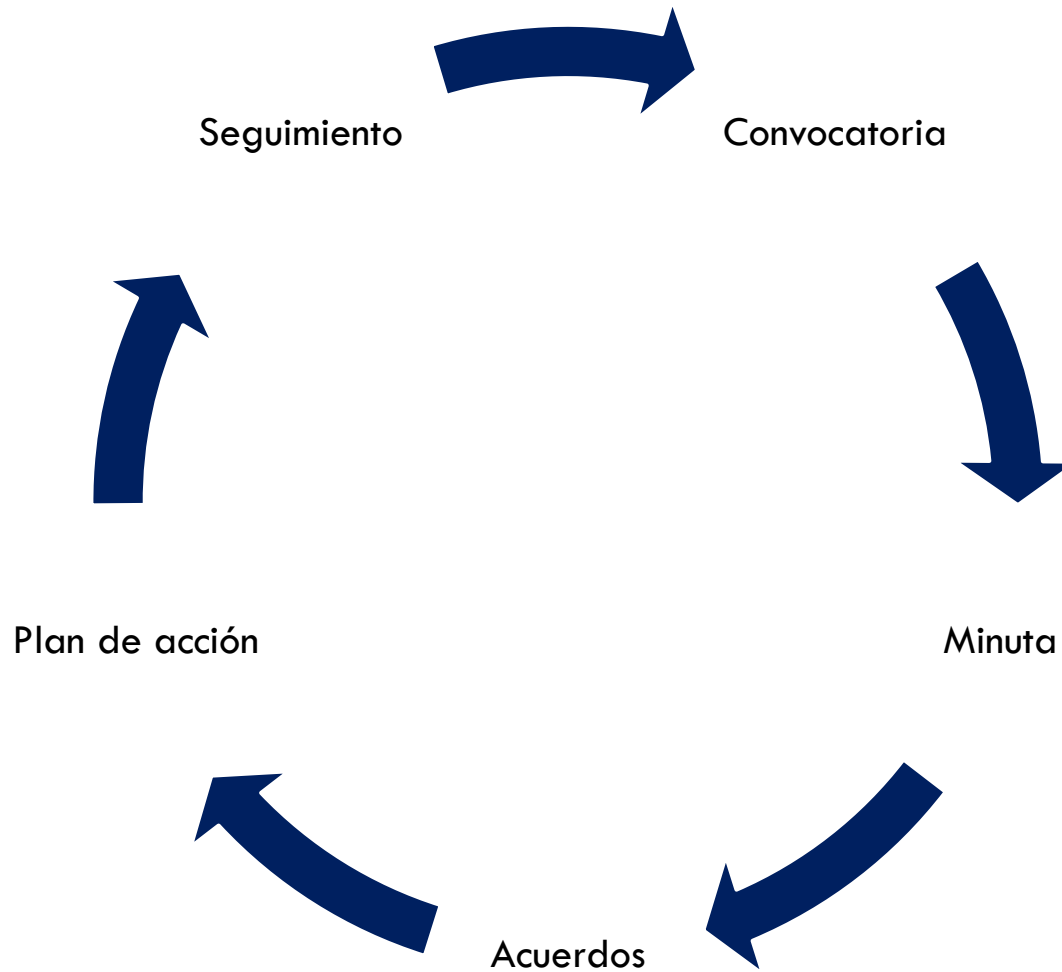
	INDICADOR	COMO SE CALCULA	META	UNIDAD DE MEDIDA (\$, CANT, %, ETC.)
A				
B				
C				
D				
E				

- **La fuerza del Performanceboard radica en:**
 - Alineación y enfoque en resultados.
 - Destrucción de “bunkers” interdepartamentales.
 - Involucramiento del personal en las estrategias y decisiones.
 - Empoderamiento.
 - Trabajo en equipo.

Sistema de juntas



Sistema de Juntas



Sistema de Juntas más comunes

Junta de Dirección y resultados

Juntas de staff

Juntas de seguimiento y enfoque estratégico

Juntas específicas

Junta de Dirección y resultados

152

□ **Objetivos:**

- Revisar los resultados financieros y operativos del periodo.
- Revisar los Indicadores Claves de Valor.
- Revisar la estrategia.
- Generar acciones.

□ **Participantes:**

- Consejo de administración
- Director General
- Comité Directivo
- Invitados

□ **Frecuencia y duración**

- 1 junta cada 30 días
- 3 horas

Junta de Dirección y Resultados

□ Protocolo:

- Estado de resultados general y comparativo mensual
- Estado de resultados por Unidad de negocio y comparativo mensual
- Balance General
- Estado de Flujo de efectivo
- Análisis de cartera
- Análisis de proveedores
- Presentación de informe de retroalimentación de departamentos bajo su cargo
- Reporte de auditor
- Comentarios, sugerencias y plan de acción de Administrador General / Director financiero
- Presentación de ICVs: área comercial, compras, almacén, recursos humanos, capacitación, operaciones, contabilidad, etc.

□ Formatos

- Minuta de juntas de Dirección y resultados
- Plan de acción para siguiente periodo
- Formato de Retroalimentación

Junta de Seguimiento y enfoque estratégico

- **Objetivo**
 - Seguimiento al modelo estratégico de negocio
- **Participantes**
 - Comité Directivo
 - Consejo de administración
 - Invitados
- **Frecuencia y duración**
 - 1 junta cada 15 días
 - 2 horas
- **Protocolo**
 - Presentación de avances de proyectos del Área de Finanzas y Mercadotecnia
 - Presentación de avances de proyectos del Área Comercial
 - Presentación de avances del Área Operativa
 - Presentación de avances de proyectos del área Administrativa
 - Presentación de avances de proyectos de otras áreas
- **Formatos**
 - Gantt de acciones
 - Minuta y plan de acción

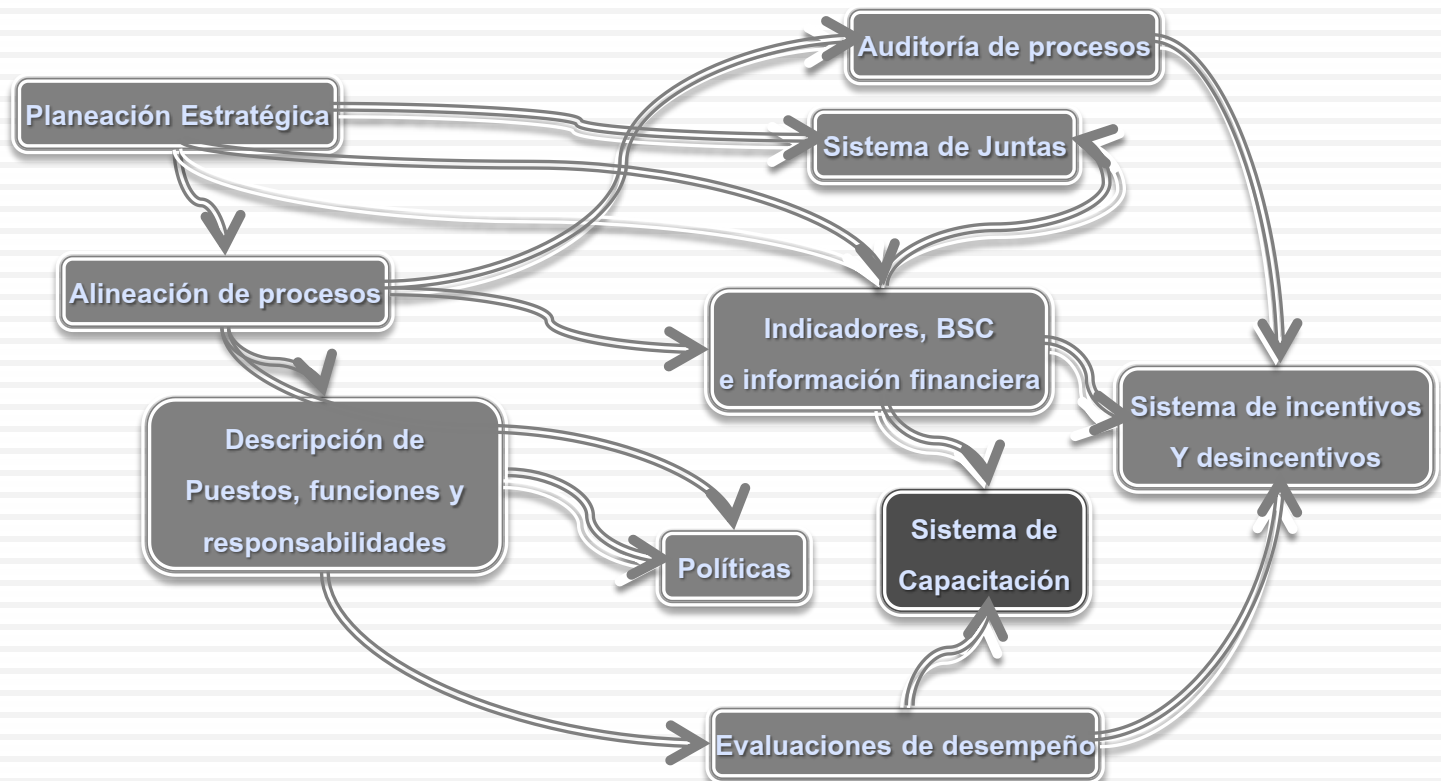
Juntas Específicas

- **Objetivo**
 - Juntas específicas convocadas por cualquier miembro de la dirección para tratar tema particular
- **Protocolo**
 - Convocatoria, explicación, objetivo y duración de la junta
 - Desarrollo de la junta
 - Acuerdos y plan de acción
- **Formatos**
 - Minuta y plan de acción
- **Participantes**
 - Según propósito de la junta

Juntas de Staff

- **Objetivo:**
 - Dirigir las operaciones del día a día y "bajar" la información del plan del modelo estratégico
- **Participantes:**
 - Gerente y/o Directores de cada área
 - Invitados
- **Junta semanal**
 - 1-2 horas Duración
- **Protocolo**
 - Junta de Director de área con su staff
 - Revisión de reportes de retroalimentación: "Buenas noticias" y "malas noticias"
- **Formatos**
 - Reporte de retroalimentación y Plan de acción

Sistema de capacitación

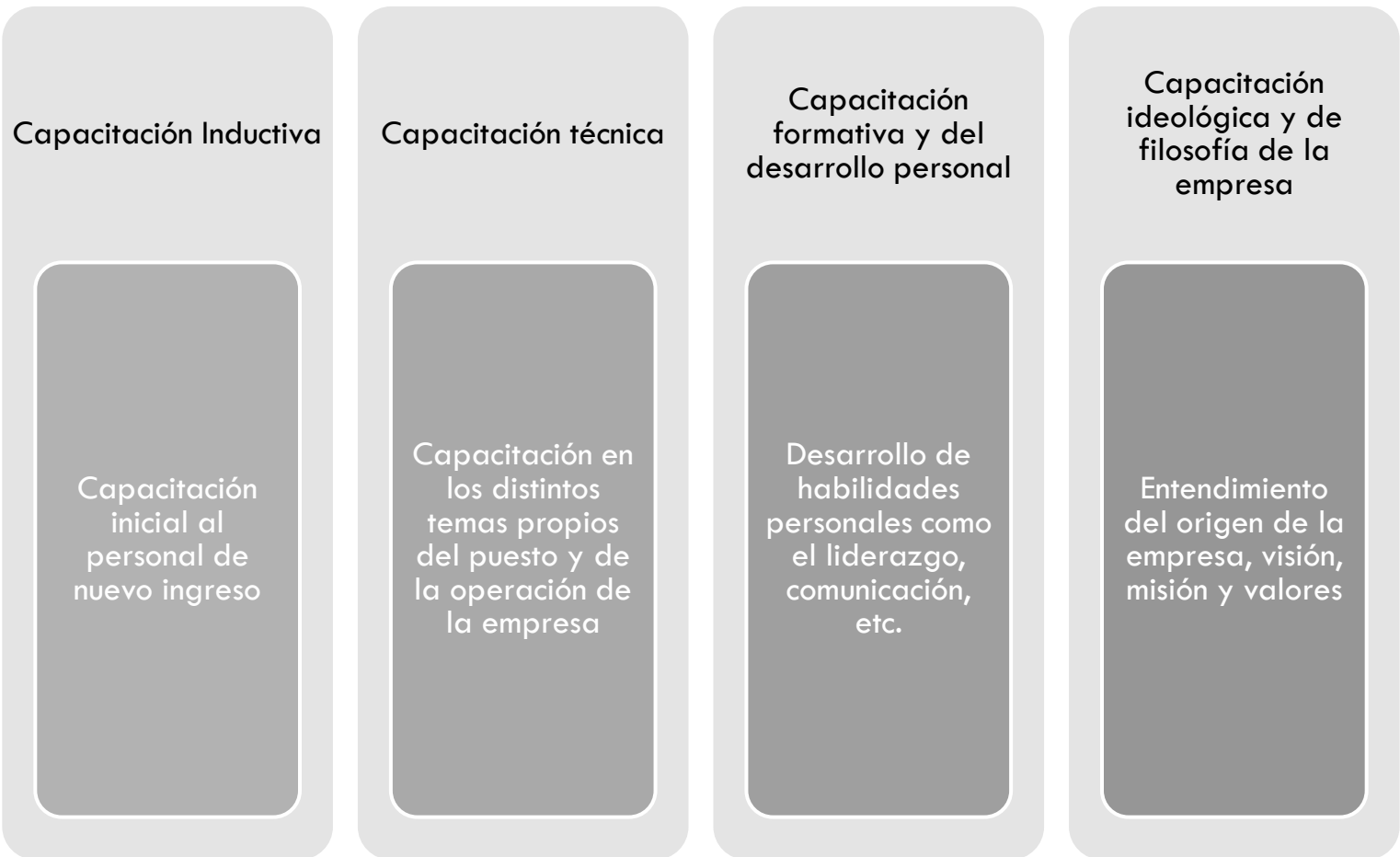


Programa Integral de Capacitación (PIC)

- El desarrollo de un plan efectivo de capacitación es necesario para:
 - Asegurar que todos los procesos son entendidos.
 - Asegurar que los valores y filosofía de la empresa son entendidos.
 - Asegurar el desarrollo de 'cantera'.
 - Asegurar el crecimiento del personal.
- Puede partir de las siguientes fuentes:
 - Resultados de los indicadores.
 - Resultados de auditorías.
 - Resultados de las evaluaciones de desarrollo personal o de desempeño.
 - Estrategias.
 - Plan de detección de necesidades de capacitación (DNC).

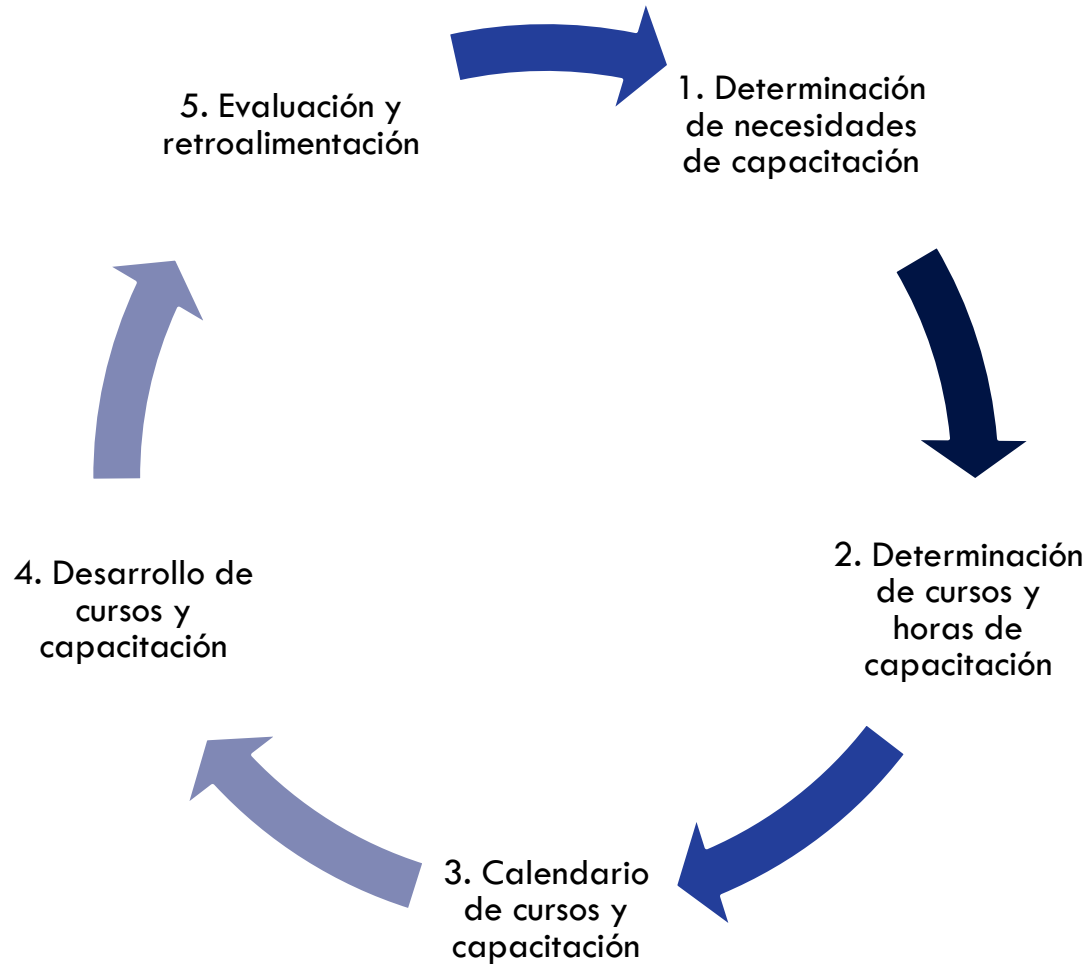
Programa Integral de Capacitación (PIC)

- Debe contemplar 4 tipos de capacitación:



Programa Integral de Capacitación (PIC)

- Para organizar el PIC, desarrolla el siguiente proceso cíclico:



Los ciclos pueden ser mensuales, trimestrales, semestrales o anuales.

DNC (detección de necesidades de capacitación)

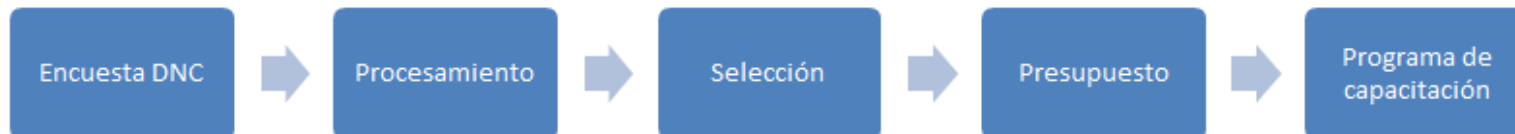
Análisis de competencias para programas de capacitación

Detección de Necesidades de Capacitación



DATOS DE LA ORGANIZACIÓN

NOMBRE	XYZ
REFERENCIA	XYZ



DNC (detección de necesidades de capacitación)

DESARROLLO DE PREGUNTAS PARA ENCUESTA



XYZ

XYZ

Capacitación técnica

¿Cuales consideras los conocimientos técnicos necesarios para desempeñar tu trabajo con mayor productividad?

¿Si usted tuviera la tarea de organizar y administrar esta empresa, en que se entrenaría?

¿Si usted fuera el Cliente de esta organización, en que temas deberíamos estar entrenados?

Capacitación ideológica y de filosofía de la empresa

¿Para entender, ideología y valores de XYZ - XYZ, en que deberíamos estar entrenados?

¿Para entender los procesos de trabajo y reglas del negocio, que deberíamos conocer mas?

Capacitación formativa y del desarrollo personal

¿Si usted estuviera a cargo de un grupo de personas, que tipo de entrenamiento necesitaría usted?

¿Al analizar el comportamiento y desempeño de sus compañeros de trabajo, en que los entrenaría?

DNC (detección de necesidades de capacitación)

Detección de Necesidades de Capacitación

XYZ



¿Cual es tu Puesto? >

Ayúdanos a encontrar las necesidades de capacitación en nuestra empresa contestando las siguientes preguntas:

- | | |
|---|---|
| 1 | ¿Cuales consideras los conocimientos técnicos necesarios para desempeñar tu trabajo con mayor |
| 2 | ¿Si usted tuviera la tarea de organizar y administrar esta empresa, en que se entrenaría? |
| 3 | ¿Si usted fuera el Cliente de esta organización, en que temas deberíamos estar entrenados? |
| 4 | ¿Para entender, ideología y valores de XYZ - XYZ, en que deberíamos estar entrenados? |
| 5 | ¿Para entender los procesos de trabajo y reglas del negocio, que deberíamos conocer mas? |
| 6 | ¿Si usted estuviera a cargo de un grupo de personas, que tipo de entrenamiento necesitaría usted? |
| 7 | ¿Al analizar el comportamiento y desempeño de sus compañeros de trabajo, en que los entrenaría? |

DNC (detección de necesidades de capacitación)

Análisis de competencias



	Areas	tipo	total	%	Pareto
1	Entrenamiento, capacitación & Desarrollo	Formativo	49	13.61%	100%
2	Servicio y satisfacción de Clientes	Formativo	47	13.06%	67%
3	Motivación, actitud, disciplina y superación personal	Formativo	34	9.44%	58%
4	Valores, politicas, mision y vision de la empresa	Inductivo	26	7.22%	50%
5	Administracion	Tecnico	24	6.67%	44%
6	Trabajo en equipo	Formativo	23	6.39%	37%
7	Procesos de cocina, alimentos y bebidas	Tecnico	20	5.56%	32%
8	Calidad y mejora continua	Formativo	18	5.00%	27%
9	Conocimiento de los procesos de las diferentes areas de la empresa	Tecnico	15	4.17%	23%
10	Manejo de personas, Grupos y equipos	Formativo	14	3.89%	19%
11	Ventas y sus Técnicas	Formativo	13	3.61%	15%
12	Relaciones humanas e interpersonales	Formativo	10	2.78%	12%
13	Liderazgo	Formativo	10	2.78%	9%
14	Costos	Tecnico	7	1.94%	8%
15	Produccion	Tecnico	7	1.94%	6%
16	Conocimiento de reglas a través de señalamientos visuales y escritos	Tecnico	7	1.94%	4%
17	Inventarios	Tecnico	4	1.11%	3%
18	Finanzas / Análisis financiero / Contabilidad	Tecnico	4	1.11%	1%
19	Recursos humanos	Tecnico	4	1.11%	0%
20	Competencia (estudio, etc.)	Tecnico	4	1.11%	-1%
21	Habilidad de palabra y dicción	Formativo	3	0.83%	0%
22	Productividad	Formativo	3	0.83%	0%
23	Estrategias de Mercadeo	Tecnico	3	0.83%	0%
24	Aloha	Tecnico	3	0.83%	0%
25	Foodtrack	Tecnico	2	0.56%	0%
26	Negociación y negocios internacionales	Formativo	1	0.28%	0%
27	Administracion del tiempo	Formativo	1	0.28%	0%
28	Comunicación & Relaciones publicas	Formativo	1	0.28%	0%

Calendario

#	Curso	Temario general	horas	Áreas y quienes deben participar										Presupuesto	
				Dirección general	Dir. Adm. y finanzas	Dir Operativa	Sistemas	Compras	MKT	RH	Proyectos	Gerentes ES	Staff operativo		Staff administrativo
1	!Actitud y Sensibilización al Cambio!	Aumentar la competencia consiente sobre la liga actitud – éxito y su impacto en el desempeño personal y sus resultados en una organización y en la vida. Sensibilizar a los integrantes sobre la necesidad de las organizaciones de cambiar y adaptarse a nuevas culturas de trabajo, nuevos retos, etc.	6	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	6,000
2	Integración	Taller diseñado para integrar a equipos de trabajo y diferentes áreas y departamentos	3	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	3,000
3	Liderazgo de equipos facultados en Servicio al cliente	Seminario de preparación del líder sobre actitudes, técnicas y conocimientos para convertirse en un líder que trasciende. Herramientas esenciales para retroalimentar, facultar y trabajar en equipo. Herramientas esenciales de servicio para gestionar y liderar equipos de trabajo	9	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓				9,000
4	El servicio es primero	Curso de 12 técnicas de fortalecimiento del servicio.	12										✓	✓	12,000
GRAN TOTAL			30												30,000

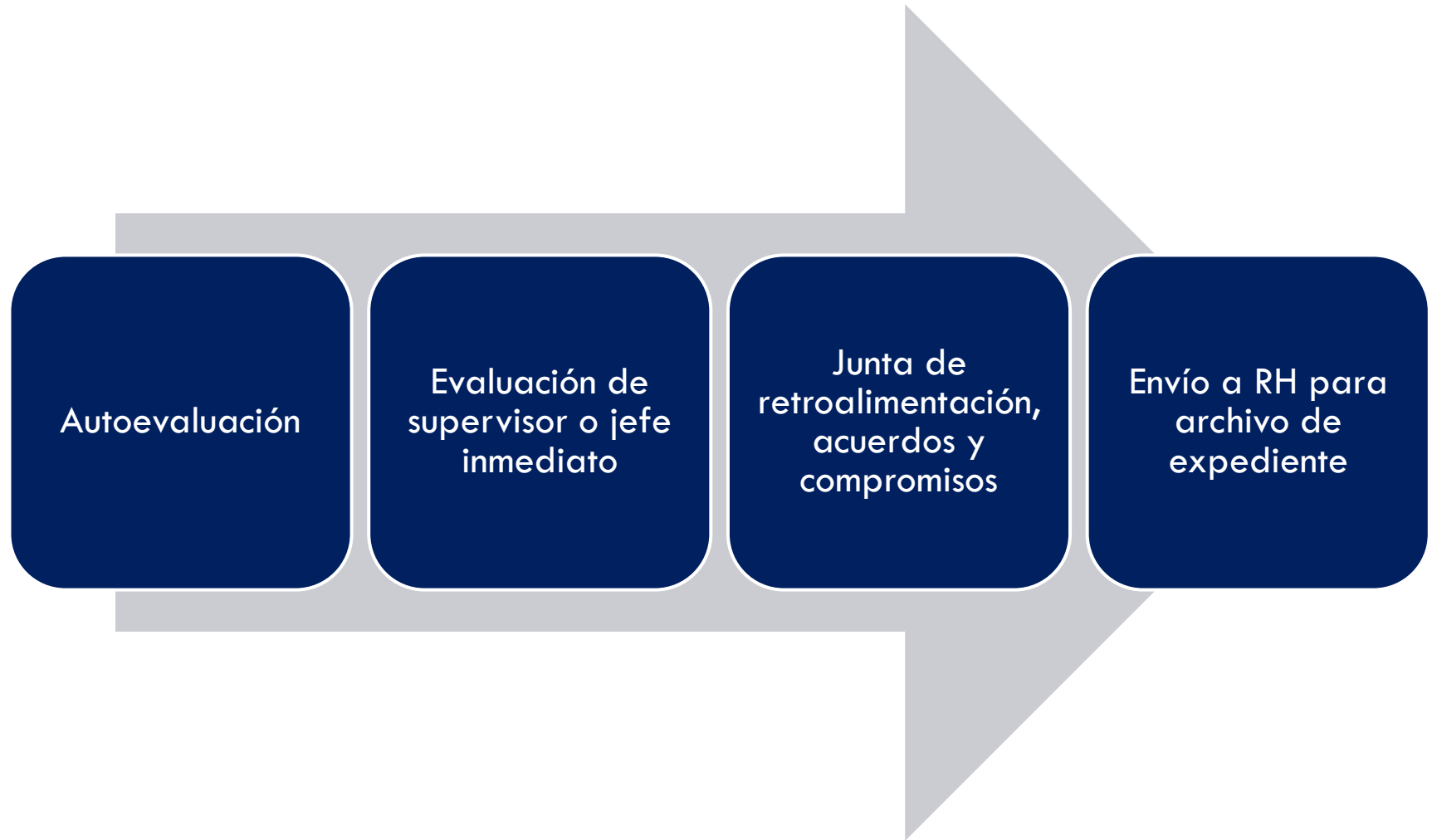
Cronograma

#	Curso	horas	día propuesto									
			10-abr-13 mier	11-abr-13 juev	12-abr-13 viernes	17-abr-13 mier	18-abr-13 juev	19-abr-13 viernes	23-abr-13 mar	25-abr-13 juev	26-abr-13 viernes	
1	!Actitud y Sensibilización al Cambio!	6	15 a 18 hrs	15 a 18 hrs								
2	Integración	3			15 a 18 hrs							
3	Liderazgo de equipos facultados en Servicio al cliente	9				15 a 18 hrs	15 a 18 hrs	15 a 18 hrs				
4	El servicio es primero	12							8:30 a 12:30	8:30 a 12:30	8:30 a 12:30	
total horas		30										

Evaluaciones de Desempeño

- Las evaluaciones de Desempeño o de Desarrollo personal tienen como objetivo:
 - La retroalimentación efectiva del personal.
 - El reconocimiento de los esfuerzos del personal.
 - Asegurar que todos los procesos son entendidos.
 - Asegurar que los valores y filosofía de la empresa son entendidos.
 - Asegurar el desarrollo de 'cantera'.
 - Asegurar el crecimiento del personal.
- Las áreas a evaluar principalmente son:
 - Indicadores
 - Actividades y competencia
 - Habilidades personales clave
 - Cualidades principales
 - Ética y conducta

Proceso de las Evaluaciones de Desempeño



Proceso de las Evaluaciones de Desempeño

EDP> EVALUACIÓN DE DESARROLLO PERSONAL



NI NOMBRE>		Fecha>	
Empresa>		UPERVISOR INMEDIATO>	

INSTRUCCIONES

- 1 Esta es una autoevaluación, favor de llenarla según las siguientes instrucciones.
- 2 La finalidad de este documento es que usted conozca sus fortalezas y debilidades y plantee acciones para desarrollarse. Por ello debe ser crítico y objetivo para evaluarse en cada una de las preguntas. En la columna con encabezado "AUTO" deberá auto evaluarse con una escala del 1 al 10.
- 3 En la columna de "RETROALIMENTACION" **debe** hacer en todos los casos un comentario o detalles específicos de porque se puso esa calificación.
- 4 En todos los casos, **debe** proponer acciones de mejora y compromisos en la columna de "ACCIONES DE MEJORA"
- 5 Por favor, guarde este formato en sus documentos utilizando la siguiente sintaxis:
-(SU NOMBRE)-(SU PUESTO)-(MES Y AÑO) > (ejemplo: -AGAPITO LOPEZ- SUPERVISOR -01/2012.xls)
- 6 Una vez que se haya completado totalmente, favor de enviarlo a la persona a la que usted reporta vía e-mail.
- 7 El supervisor inmediato revisará su autoevaluación y sus calificaciones. Es posible que el supervisor inmediato cambia algunas de las calificaciones.
- 8 El supervisor inmediato y la persona evaluada deben revisar juntos la evaluación. Los dos deben firmar y fechar un formato impreso.
- 9 El supervisor inmediato debe mandar el formato firmado a RH para ser archivado, documentado y capturado en PEA.

Proceso de evaluación

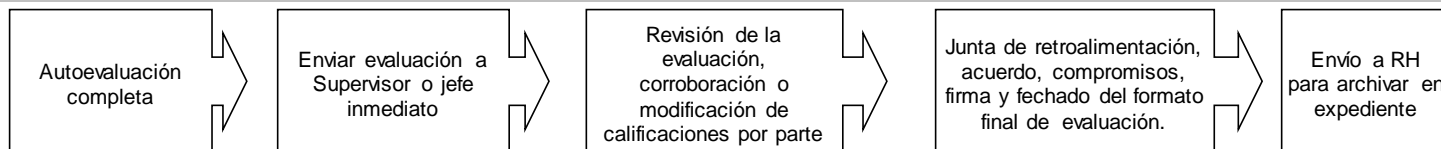
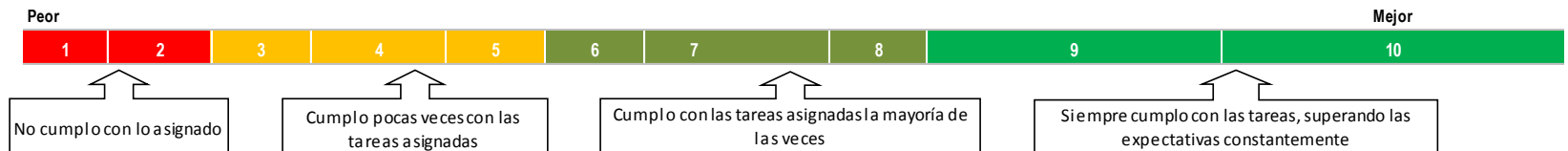


TABLA DE CALIFICACIONES DE LA EVALUACIÓN



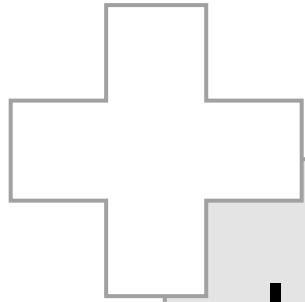
Proceso de las Evaluaciones de Desempeño

		Auto	Eval	RETROALIMENTACIÓN	ACCIONES DE MEJORA
A	INDICADORES DE DESEMPEÑO	9.0	8.3		
1	Margen de utilidad bruta contra meta	8	10		
2	Ventas contra meta	9	8		
3	Exactitud de inventarios	10	7		
B	ACTIVIDADES Y COMPETENCIA	7.7	8.0		
4	Conocimiento de los procedimientos de servicio, operación y cocina	6	8		
5	Conocimiento costos y su análisis	8	8		
6	Capacidad Analítica	9	8		
C	HABILIDADES PERSONALES CLAVE	10.8	11.2		
	<i>Experiencia Técnica</i>	<i>9.0</i>	<i>9.0</i>		
7	Usa conocimientos técnicos efectivamente.	10	9		
8	Busca la forma de desarrollar sus habilidades.	9	9		
9	Es profesional en la presentación de su trabajo	8	9		
	<i>Iniciativa</i>	<i>7.7</i>	<i>9.0</i>		
10	Demuestra entusiasmo y constancia	8	9		
11	Pone empeño en lograr sus objetivos	7	9		
12	Propone soluciones a problemas.	8	9		
	<i>Relaciones y comunicación efectiva.</i>	<i>6.7</i>	<i>7.3</i>		
13	Demuestra muy buena actitud.	6	7		
14	Maneja los conflictos efectivamente.	5	7		
15	Trabaja en Equipo.	9	8		
	<i>Supervisión efectiva y desarrollo del personal a su cargo.</i>	<i>9.0</i>	<i>8.3</i>		
16	Planea adecuadamente las evaluaciones de su personal	10	9		
17	Realiza evaluaciones efectivas.	8	8		
18	Reconoce y Promueve al mejor personal.	9	8		
D	CUALIDADES PERSONALES	8.7	9.0		
19	Es puntual en sus entradas y salidas, así como en asistencia a juntas	10	10		
20	Responsabilidad	7	8		
21	Participa activamente en programas de capacitación, entrenamiento y desarrollo	9	9		
E	ÉTICA Y CONDUCTA	8.7	8.0		
22	Respeto hacia los demás	10	9		
23	Integridad propia	9	8		
24	Voluntad de Servicio	7	7		
	TOTAL	9.0	8.9		

Sistema de Incentivos y desincentivos

- El modelo tradicional esta basado en la idea de que los buenos equipos deben de estar motivados por buenos incentivos.
- Sin embargo hemos visto ya en la práctica, que los equipos exitosos y consolidados deben de ser motivados por INCENTIVOS Y DESINCENTIVOS.
- Por ello, cada jugador del equipo debe tener un buen 'porcentaje de bateo' para poder permanecer en el equipo.

Sistema de Incentivos y desincentivos



Incentivos

- Para acciones que **Generan** valor

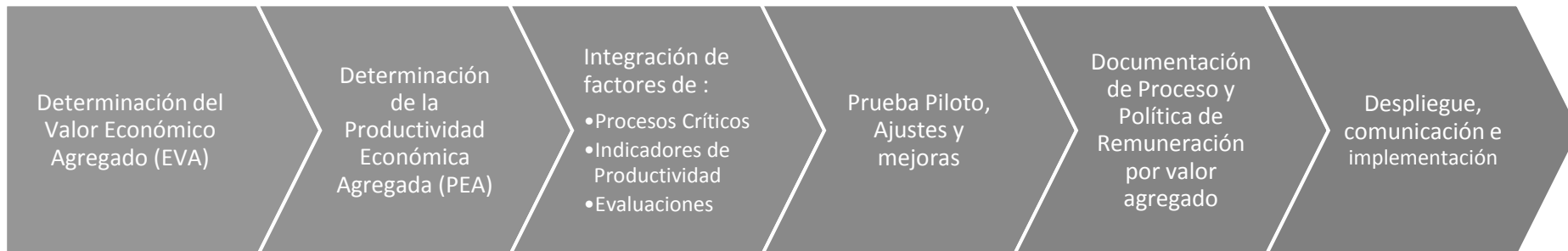


Desincentivos

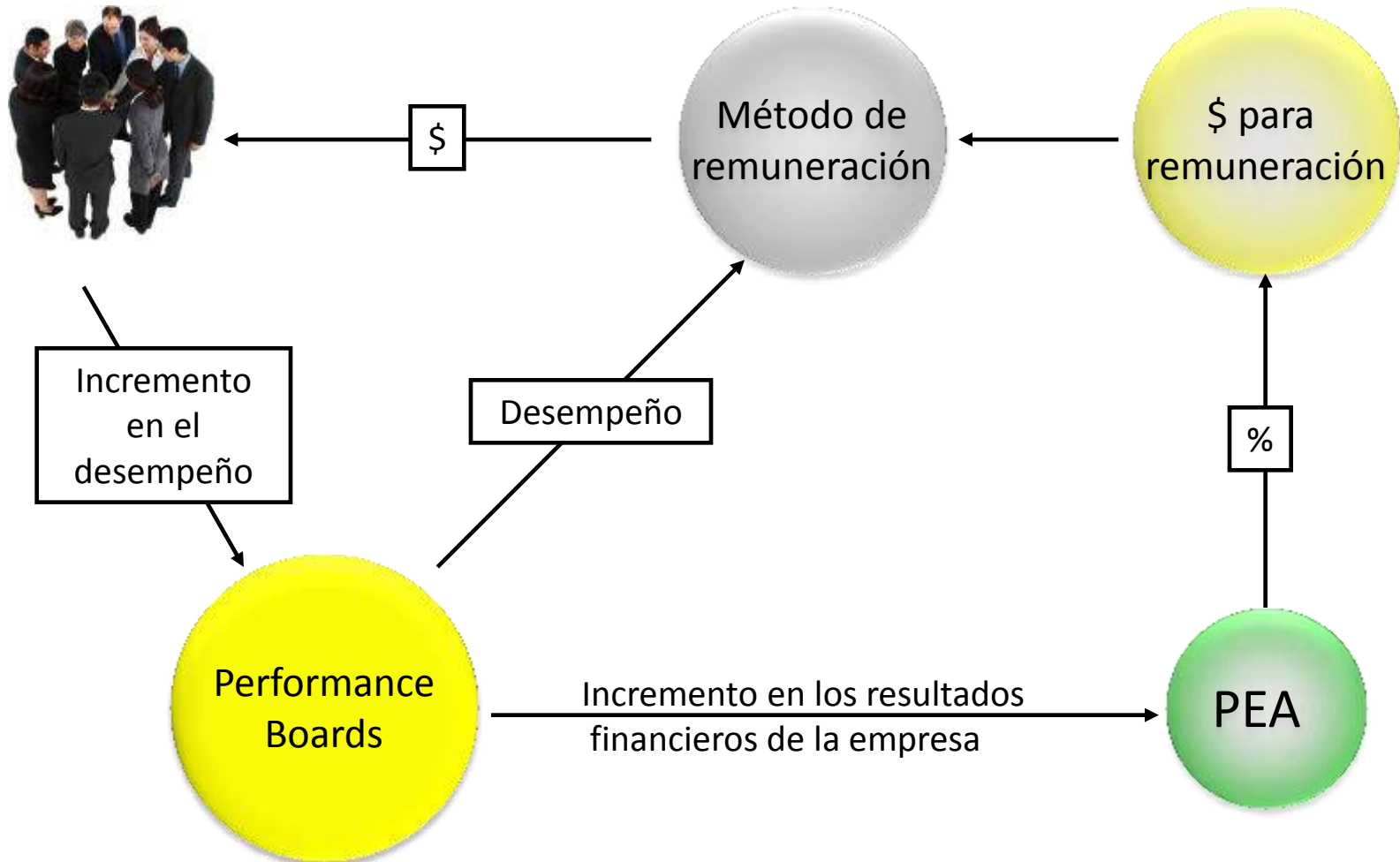
- Para acciones que **Restan** valor

Alineación y Métodos de Remuneración por Valor Agregado

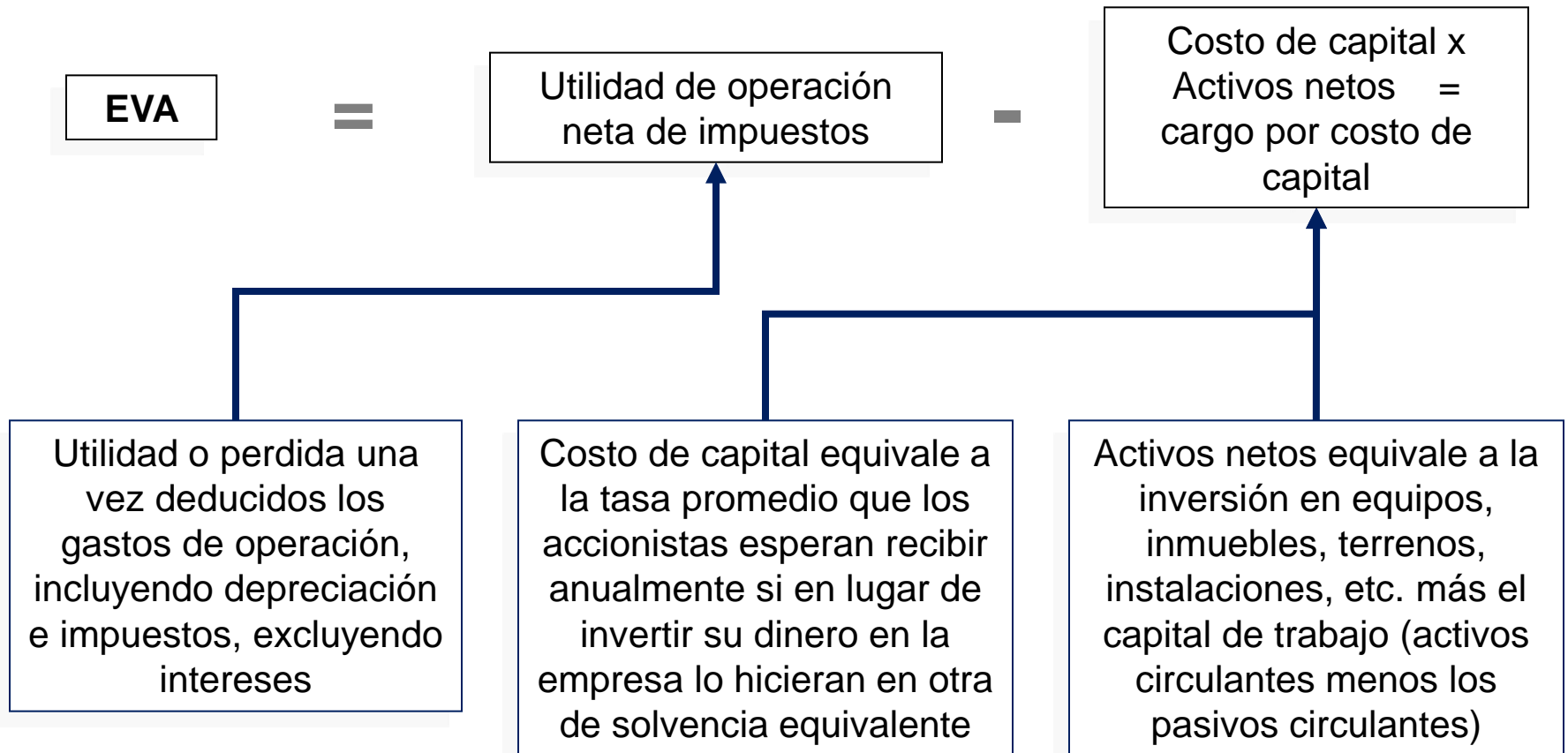
- La clave es desarrollar un método de remuneración por valor agregado donde se alinee:
 - ▣ La productividad del personal
 - ▣ Generación de valor agregado en la empresa
- Para ello, debemos seguir este proceso:



Como funciona un método por valor agregado



¿Como Calcular el EVA?



Ejemplo del Calculo del EVA

Datos	200X	20XX
Rendimiento esperado por el Inversionista	18%	18%
Impuestos	23	26
Utilidad de Operación	80	90
Inversión en activos productivos (fijos)	550	555
Capital de trabajo (activo circulante– pasivo circulante)	4	73

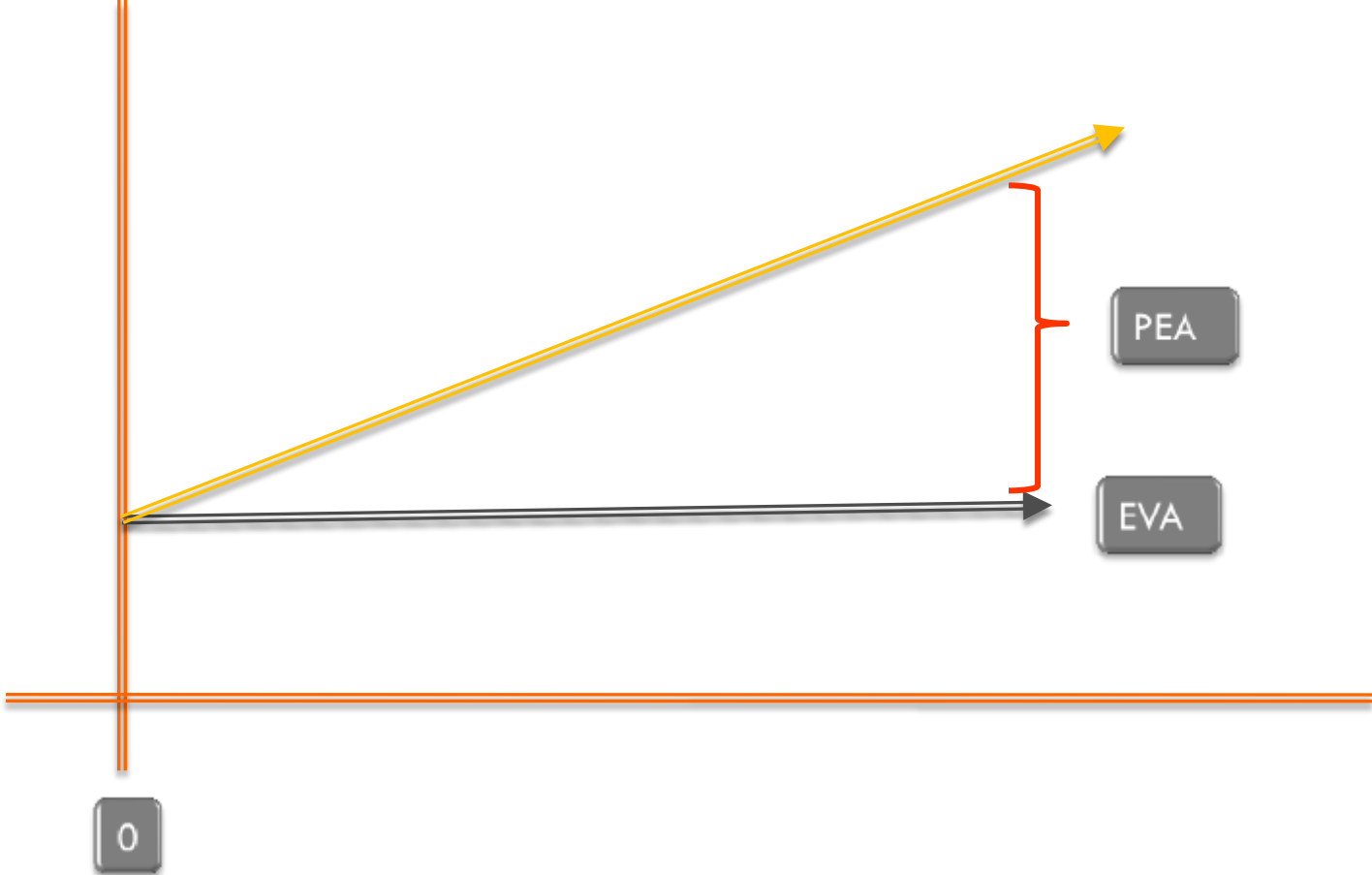
Mexpacial, S.A. de C.V.
Cálculo del EVA

	<u>200x</u>	<u>201XX</u>
<u>Cálculo de Utilidad operativa neta de impuestos</u>		
Utilidad de operación	80	90
- Impuestos	<u>23</u>	<u>26</u>
Utilidad operativa neta de impuestos	57	64
<u>Cálculo de los activos netos</u>		
Inversión en activos productivos (fijos)	550	555
Capital de trabajo	<u>4</u>	<u>73</u>
Activos netos	554	628
<u>Cálculo del costo de capital</u>		
Costo de capital	18%	18%
Activos netos	<u>554</u>	<u>628</u>
Cargo por costo de capital	100	113
<u>Cálculo del EVA</u>		
Utilidad de operación neta de impuestos	57	64
-Cargo por costo de capital	<u>100</u>	<u>113</u>
EVA	-43	-49

¿Qué es el PEA?

- Representa la productividad generada a partir del periodo de evaluación.
- Se deriva porque las empresas ya cuentan con un EVA pero no necesariamente surge de nuevas estrategias o actos de gestión nuevos, por ello, el PEA surge como un ajuste a este fenómeno.
- El PEA se calcula: $EVA - \text{Cargos de equilibrio} = PEA$
- El cargo de equilibrio es típicamente el EVA del último periodo que se cuente, de tal manera que el PEA siempre comienza en 0.

PEA



Ejemplo

- sistema reconocimiento-remuneración - ejemplo.xlsm

Ejemplo de desincentivos

- Provoque a través de desincentivos que las cosas sucedan, por ejemplo:
 - Programa de Líderes 1 2 3: cada puesto de liderazgo debe desarrollar al menos 2 líderes bajo su cadena de mando que:
 - Dominen las actividades de él.
 - Que fácilmente lo puedan sustituir.
 - Se evalúa esto y tiene un gran porcentaje en sistema de remuneración
 - Permanencia de Talento 20/70/10.
 - El 20% del personal con el mejor desempeño obtiene un % más alto a costa del 70/10
 - El 10% del personal con el peor desempeño no obtiene remuneración por valor agregado, además tiene un trimestre para subir al menos al 70%.

TOP 10 CHECKLIST PARA PROPIETARIOS DE NEGOCIOS

		Líder / dueño de la actividad	Diario	Semanal	Mensual	Trimestral	Anual
1	Administración de Oportunidades y Riesgos						
A	Identificación de nuevos riesgos		X	X		X	X
	Elaboración de planes de acción para minimizar el impacto de riesgos nuevos		X	X		X	X
	seguimiento a planes de acción		X		X	X	X
B	Identificación de nuevas oportunidades de mejora		X	X		X	X
	Elaboración de planes de acción para maximizar el aprovechamiento de oportunidades		X	X		X	X
	seguimiento a planes de acción		X		X	X	X
2	Definición de negocio y de rumbo						
A	Análisis de crecimiento (¿como vamos?)		X	X	X		X
	Plan/modelo de crecimiento		X	X	X		X
	Implementación de plan de crecimiento		X		X	X	X
3	Filosofía y lineamientos estratégicos						
A	Planeación estratégica		X	X	X	X	
B	Objetivos estratégicos		X	X	X	X	
C	Metas estratégicas		X	X	X	X	
D	Seguimiento a objetivos y sus metas		X	X		X	X

TOP 10 CHECKLIST PARA PROPIETARIOS DE NEGOCIOS

Líder / dueño de la actividad	Diario	Semanal	Mensual	Trimestral	Anual
-------------------------------	--------	---------	---------	------------	-------

4 Planeación patrimonial							
A	Revisión de manual de gobierno corporativo		X	X	X	X	
B	Junta de reglas, cambios, acciones, legalización, etc. de la Estructura patrimonial, familia, u empresa		X	X	X		X
C	Decisión de continuidad de puestos críticos		X	X	X	X	

5 Generación de Valor							
A	Estrategia de servicio		X	X		X	
B	Estrategia de desarrollo de personal/capacitación		X	X		X	
C	Estrategia de marketing / ventas		X	X		X	
D	Estrategia financiera		X	X		X	
E	Estrategia tecnológica		X	X		X	
F	Plan de innovación / renovación de modelo de negocio		X	X		X	

6 Relaciones estratégicas							
A	Plan de relaciones estratégicas		X	X	X		
B	Plan de relaciones públicas		X	X	X		

TOP 10 CHECKLIST PARA PROPIETARIOS DE NEGOCIOS

Líder / dueño de la actividad	Diario	Semanal	Mensual	Trimestral	Anual
-------------------------------	--------	---------	---------	------------	-------

7 Exigencia en resultados					
A	Revisión de estados financieros (firmados)				
B	Revisión de Indicadores claves de valor				
C	Revisión de auditoria				

8 Desarrollo organizacional					
A	Evaluaciones de desempeño personal clave				
B	Evaluaciones de clima laboral				
C	Revisión de mystery shopper				
D	Revisión de satisfacción del cliente				
E	Actualización organigrama / manuales de operación y de procesos				
F	Actualización de políticas				
G	Actualización de descripciones de puesto/perfiles/roles				
H	Actualización de sistema de remuneración por valor agregado				
I	Revisión de sistema de calidad				
K	Revisión de asistencias, faltas y rotación				

TOP 10 CHECKLIST PARA PROPIETARIOS DE NEGOCIOS

Líder / dueño de la actividad	Diario	Semanal	Mensual	Trimestral	Anual
-------------------------------	--------	---------	---------	------------	-------

9	Competencia					
A	Revisión top of mind		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B	Revisión de estrategias de competencia directa		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C	Revisión de estrategias de competencia alternativa		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10	Contabilidad y Finanzas					
A	Revisión de estados de cuenta bancarios		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B	Exigencia de conciliaciones bancarias		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C	Comprobación de pago de impuestos		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D	Listado con importe de mayor a menor de clientes y proveedores		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E	Estado de créditos		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
F	Estrategia de impuestos		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
G	Revisión de control interno		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

MUCHAS GRACIAS

Lic. Hugo Alberto Becerra E.
Cel.: 044 (656) 199 8976
Email: hugo@diestconsulting.com

