

UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES

ADMINISTRACIÓN
FORESTAL

Amalia María Lucila Díaz

Año 2009



EDITORIAL UNIVERSITARIA DE MISIONES

San Luis 1870

Posadas - Misiones – Tel-Fax: (03752) 428601

Correos electrónicos:

edunam-admini@arnet.com.ar

edunam-direccion@arnet.com.ar

edunam-produccion@arnet.com.ar

edunam-ventas@arnet.com.ar

Colección: Cuadernos de Cátedra

Coordinación de la edición: Claudio Oscar Zalazar

Armado de interiores: Amelia E. Morgenstern

Corrección: Amelia E. Morgenstern

ISBN 978-950-579-130-9

Impreso en Argentina

©Editorial Universitaria

Díaz, Amalia María Lucila
Administración forestal. - 1a ed. - Posadas: EDUNaM - Editorial
Universitaria de la Universidad Nacional de Misiones, 2009.
92 p.; 30x21 cm.
ISBN 978-950-579-130-9
1. Administración. 2. Planificación. 3. Organización. I. Título
CDD 658

Fecha de catalogación: 06/04/2009.

EL AUTOR

Díaz, Amalia María Lucila

Ingeniera Forestal. Facultad de Cs. Forestales. UNaM. 1983.

Master en Economía Rural. Universidad Federal de Viçosa- MG. Brasil. 1993.

Está realizando en la actualidad el Doctorado en Administración de la UNaM.

Docente Adjunta Regular de las Cátedras: de Administración y Economía Forestal, responsable de Administración y Marketing en la Facultad de Cs. Forestales-UNaM y de la Maestría en Ciencias Forestales orientación Economía y Administración Forestal.

Directora del Área de Economía y Producción. Carrera de Ingeniería Forestal.

En varias oportunidades fue consejera docente, miembro de comisión técnica de la UNaM proyecto de Maestría de Desarrollo Rural.

Dictó numerosos cursos de capacitación para profesionales, grupos de productores, contratistas forestales, cooperativas de carpinteros en temas referidos a Costos, Planificación, Plan de Negocios, Administración de RRHH.

Los trabajos de investigación realizados están referidos a Diagnóstico del Sector Forestal en la Mesopotamia Argentina, Rendimientos y Costos en empresas de Aserrío, Estrategias para la Competitividad de los aserraderos de implantada, Formación de Recursos Humanos en Pymes forestales, Economía del sector foresto-Industrial de Misiones.

Representante de la Facultad de Cs. Forestales en diversas redes, como: la Agencia de Desarrollo de Eldorado y el Consejo Local Asesor del INTA.

Los cursos de actualización más recientes: Administración Estratégica y Marketing, Economía de los productos forestales, Economía de los Recursos Naturales, Valoración económica de Impactos Ambientales, Métodos Participativos para el Desarrollo Rural Sostenible y Entrenamiento para Facilitación de Procesos Participativos. Además, ha participado en congresos internacionales en la temática de Gestión Humana y Mercado de Productos Forestales

ÍNDICE

I. ADMINISTRACIÓN

La Administración y el Rol de los Gerentes.....	5
Tipos de Organizaciones	5
Funciones Gerenciales.....	7
La Evolución de la Administración.....	10
Responsabilidad Social y Ética ejecutiva.....	13

II. PLANIFICACIÓN Y PLANES

Definiciones.....	18
Administración por Objetivos	19
Análisis FODA	19
Formulación de Estrategias	21
Plan de Marketing.....	23
Plan de Negocios	25
Herramientas y Técnicas de Planificación.....	27

III. LA FUNCIÓN DE ORGANIZAR

Propósitos del proceso	31
Departamentalización	32

IV. LOS RECURSOS HUMANOS

Administración de RRHH	35
La entrevista personal.....	41
El clima en la organización	41

V. DIRECCIÓN

Motivación.....	45
Liderazgo	48

VI. CONTROL

Sistemas, proceso y formas	53
Tipos de Controles.....	53

Bibliografía.....	57
Anexos.....	61

La Administración y el Rol de los Gerentes

Administración: es fundamentalmente un proceso de actividades de planeamiento, organización, dirección y control que conducen al cumplimiento de determinados objetivos. Este proceso tiene lugar en las **Organizaciones**.

Administración o Gestión: puede definirse también como: el proceso global de toma de decisiones orientado a alcanzar los objetivos organizativos de forma eficaz y eficiente, mediante la planificación, organización, la dirección y el control.

Algunos autores diferencian a la Gestión como más focalizada en la fase dinámica del proceso, como la organización en acción.

La Administración es una combinación de ciencia – arte y técnica.

Organizaciones

Una **Organización** es un arreglo sistemático de personas encaminadas a realizar un propósito específico. Este propósito siempre se expresa en términos de metas o una serie de metas, en segundo lugar las organizaciones están integradas por personas y desarrollan una estructura que define y limita el comportamiento de sus miembros.



Por lo que las organizaciones, además de una Finalidad y Objetivos, requieren que las personas que la integran tengan definidas sus Roles y Funciones dentro de la misma, que exista Autoridad y un sistema de Comunicación y de Coordinación. Además de criterios de Evaluación y Control de resultados.

Tipos de Organizaciones

Se pueden considerar distintas variables para establecer una tipología de organizaciones.

- Por tamaño: Grandes, medianas, pequeñas.

Este tipo de clasificación tiene diferentes interpretaciones, pero legalmente para la Argentina, la secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa-SEPyME, por Disposición 147/2006, establece según las ventas anuales (\$/año), las siguientes categorías:

Tamaño/Sector	Agropecuaria	Industria Minería	Comercio	Servicios	Construcción
Micro	456.000	1.250.000	1.850.000	467.500	480.000
Pequeña	3.040.000	7.500.000	11.100.000	3.366.000	3.000.000
Mediana	18.240.000	60.000.000	88.800.000	22.440.000	24.000.000

En la provincia de Misiones, y específicamente en la industria de la madera, se utiliza la escala de producción para la clasificación. También en muchos casos se considera el número de empleados.

- Por ámbito de actuación: *domésticas* (locales, regionales, nacionales), *internacionales* (multinacionales, transnacionales), y *organizaciones sin fronteras* (aquellas que derriban las fronteras internas y externas y las geográficas y se enfocan a los resultados apoyada en la velocidad, flexibilidad, responsabilidad de sus miembros).
- Por su forma jurídica: en el país, las formas asociativas de tipo *Comercial*, se distinguen según la:
 - la importancia de los socios en la sociedad.
 - la responsabilidad frente a las obligaciones sociales.

Así, entre las más conocidas tenemos:

Sociedad de hecho: socio irregular, la responsabilidad recae sobre todos los socios de forma solidaria e ilimitada

Sociedades de responsabilidad limitada: las responsabilidades de sus socios no exceden al capital constituido.

Sociedades anónimas: se administran por un Directorio, el capital se conforma por acciones y la responsabilidad de los socios se limita a las acciones suscriptas.

Cooperativas: se constituyen para atender necesidades de terceros y de sus socios y estos tienen voto igualitario en las asambleas y no asumen responsabilidad individual frente a las obligaciones sociales.

Mutuales: responde a los intereses de sus asociados y no persigue fines de lucro.

Dentro de las formas asociativas de tipo *Civil*, tenemos: Sociedad Civil, Asociación y Fundación.

- Por su finalidad: con fines de Lucro (empresas) y sin fines de lucro (ONG's, clubes, instituciones).

Definimos como **Empresa** a la organización que tiene como objetivo la obtención de beneficios y rentabilidad, combinando y coordinado los recursos productivos para la producción de bienes o servicios que satisfagan las necesidades de los consumidores.

Gerencia: se refiere al proceso de hacer que las actividades sean terminadas con eficiencia y eficacia con y a través de las personas¹. Esto involucra elementos de organización, de liderazgo, de formas de comunicación y la capacidad de fijar metas y trazar las acciones para lograrlas. En inglés su equivalente es la palabra *management*, el autor Peter Drucker define al Management como *El proceso de definir la misión y los objetivos de la empresa, y en organizar y motivar los recursos y las energías humanas a fin de cumplirlas*. En consecuencia, puede decirse que el manager es cualquier persona cuya función y responsabilidad está relacionada con establecer, comunicar y comprobar los objetivos de una empresa o institución, y con optimizar los recursos y motivar a las personas que trabajan en ella.

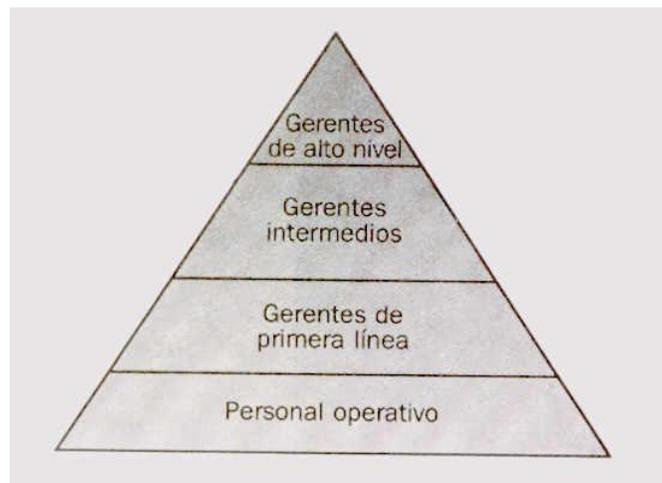
Funciones Gerenciales:

- **Planeamiento:** requiere la definición de metas de una organización, el establecimiento de una estrategia general para alcanzarlas y la elaboración de una estructura de subplanes para integrar y coordinar dichas metas.
- **Organizar:** determinar qué tareas hay que realizar, quién debe realizar, cómo deben agruparse, quién se subordina a quién y a qué nivel deben tomarse las decisiones.
- **Dirección:** cuando los gerentes motivan a sus subordinados, dirigen las actividades de otros, seleccionan el mejor canal de comunicación o resuelven conflictos entre sus miembros.
- **Control:** de las actividades para asegurarse que se cumpla lo planeado.

Estas funciones gerenciales llevan a alcanzar el propósito establecido por la Organización.

Niveles Gerenciales:

Los gerentes dirigen las actividades de otras personas, el personal operativo trabaja en un puesto o tarea y carece de la responsabilidad de supervisar a otros.



¹ Hoy el desafío es desarrollar a las personas a través del trabajo que hacen.

Los papeles gerenciales: a fines de la década del 60, Henry Mintzberg realizó un estudio de directores ejecutivos en actividad. Y en contra de la creencia generalizada de la época, de que los gerentes eran pensadores reflexivos que cuidadosa y sistemáticamente procesaban información antes de tomar una decisión, descubrió que los gerentes emprendían actividades diversas, sin patrones y de corta duración. El término papeles gerenciales se refiere a categorías específicas del comportamiento gerencial:

- ✓ **Papeles interpersonales:** realizan tareas de tipo formal y simbólico. Representando el papel de *figura destacada*, ejemplo: cuando un supervisor guía a visitantes en una recorrida por la planta; *de líder* (hacia los subordinados-pares); y *de enlace* (cuando establece contactos externos que le proporcionan información).
- ✓ **Papeles de información:** a través del papel de *monitor* cuando lee información y habla con otros. Como *diseminador* cuando transmite la información al resto de la organización y de *portavoz* cuando representa la empresa ante el exterior.
- ✓ **Papeles de decisión:** como *empresarios* los gerentes inician y supervisan nuevos proyectos, como *mediadores de problemas inesperados* emprendiendo acciones correctivas, como *asignadores de recursos*, y como *negociadores* cuando discuten y pactan con otros grupos
- ✓ **Papeles gerenciales propiamente dichos:** se refiere a organizar personas en grupos, supervisar tareas entre sí, aplicar normas o reglamentos.

El peso de estos papeles varía según el nivel jerárquico, así, por ejemplo, el papel de líder es más importante en los niveles gerenciales más bajos.

Otro autor en la misma década (David McClelland), identificó las competencias gerenciales; en su lista incluye:

- **Orientación emprendedora:** se refiere al enfoque proactivo en aras de la eficiencia para alcanzar los objetivos organizacionales.
- **Inteligencia:** esto hace a la capacidad de resolver problemas. Debe reconocer patrones y conceptualizar enfoques en la toma de decisiones.
- **Versatilidad:** involucra atributos socioemocionales. Afrontan conflictos en formas cuidadosa y objetiva, partiendo de su autoevaluación.
- **Aptitudes interpersonales:** con los subordinados (enseñanza-orientación-uso adecuado del poder) y superiores (pericia en la comunicación y persuasión).

Para desempeñar papeles tan diversos, los gerentes necesitan ciertas habilidades (a principios de la década del 70, Robert Katz investigó sobre estas capacidades):

- ✓ **Habilidades técnicas:** comprende conocimientos y experiencia en ciertos campos especializados.

Habilidades exigidas a gerentes de primera línea (supervisores) y mandos medios.

- ✓ **Habilidades humanas:** dada por la capacidad de trabajar bien con otras personas, tanto en lo individual como en grupo. Saber comunicar, motivar, dirigir e inspirar entusiasmo y confianza.

Estas habilidades son importantes en cualquier nivel gerencial.

- ✓ **Habilidades conceptuales:** capacidad de pensar y conceptualizar sobre situaciones abstractas. Asimismo, deben ser capaces de visualizar a la organización como un todo.

Las habilidades conceptuales se vuelven más importantes, conforme se asciende en la jerarquía organizacional, lo inverso sucede con las habilidades técnicas.

Podemos combinar competencias y habilidades humanas a través del concepto de *Inteligencia Emocional*: (ver Anexo) la inteligencia no solo se mide por el “coeficiente intelectual” sino por la inteligencia emocional para manejar los sentimientos de modo de expresarlos adecuadamente y con efectividad, permitiendo que las personas trabajen juntas sin roces en busca de una meta común. Hoy se valora más saber escuchar y comunicarse, tener capacidad de adaptación y creatividad, dominio personal, efectividad grupal y potencial de liderazgo.

¿Por qué estudiar administración?: Porque estamos rodeados de organizaciones y formamos parte de ellas, cada uno de nosotros interactúa con organizaciones cada día y tenemos interés porque se mejoren las administraciones de las mismas.

Por otro lado, en la actividad profesional administramos o somos administrados por alguien, por lo cual con el estudio de la misma, podemos tener una buena percepción del comportamiento de nuestros jefes y de las actividades internas de las organizaciones y de las competencias requeridas para un desempeño eficaz y eficiente.

Además en un mundo que se caracteriza por la velocidad del cambio y las situaciones complejas, se exige cada vez más gerentes profesionalmente bien preparados. Y al mismo tiempo se necesitan nuevas aptitudes y conocimientos, que les permiten abordar no solo lo relacionado con la producción y comercialización sino, por ejemplo, el manejo de conflictos, de trabajar bajo presión, la incertidumbre.

ADMINISTRACIÓN EN UN CONTEXTO GLOBAL

Algunos de los factores que dan nueva forma al entorno global, son:

- ✓ Cambios en las preferencias de los consumidores: los consumidores se tornan más concientes, exigentes, dinámicos y cambiantes por la mayor oferta y el acceso a la información.
- ✓ Cambios en los canales de distribución: a la modificación de los formatos de negocios tradicionales, a través de locales polirubros o ultraespecializados, al comercio por Internet.
- ✓ La dinámica de la revolución científica-tecnológica: que impacta en las formas de producción, desarrollo de nuevos productos y servicios, en la logística de distribución y en los mercados financieros.
- ✓ Corporaciones multinacionales y transnacionales: las primeras se refieren a compañías que operan simultáneamente en más de un país, pero su administración central está en su casa matriz. Por su lado las transnacionales, tienen descentralizadas la toma de decisiones en cada país que operan.
- ✓ Alianzas comerciales regionales: los bloques económicos como MERCOSUR, NAFTA, UNIÓN EUROPEA, entre otros.
- ✓ La preocupación con el desarrollo y el medio ambiente: tanto del lado de las empresas, surgiendo así las empresas ecoeficientes. Como también del lado de los consumidores.

La Evolución de la Administración

- ✓ Antecedentes Históricos: Adam Smith (1776) en su obra la Riqueza de las Naciones analiza las ventajas económicas que las organizaciones y la sociedad obtendrían con la **División del Trabajo**. Otro antecedente es la **Revolución Industrial**.

No obstante la teoría y la enseñanza formal sobre Administración o Management, se inician poco después de 1880. Los estudios coinciden con tres hechos relevantes:

- a. Crecimiento de grandes corporaciones.
- b. Separación entre administración y propiedad.
- c. Desarrollo de nuevas teorías.

Respecto a este último hecho, pueden identificarse numerosas escuelas:

- ✓ Los teóricos clásicos:
 1. Administración científica: Frederick Taylor (1911) usó el método científico para definir la “mejor forma única” de realizar un trabajo. El objetivo era el aumento de la productividad, esto podría lograrse colocando a la persona indicada en el puesto, con las herramientas y equipos apropiados, siguiendo instrucciones precisas y motivando al empleado con un incentivo económico. Para entender esto debemos situarnos históricamente: en esa época no había claridad respecto de las responsabilidades de los gerentes y los operarios, estos trabajaban intencionadamente en forma lenta y no existían estándares de trabajo efectivo.
 2. Frank y Lilian Gilbreth: eran un matrimonio, él era contratista de la construcción y ella psicóloga. También experimentaron con el diseño y uso de herramientas y equipos apropiados para optimizar el desempeño en el trabajo. Se valieron de filmaciones para estudiar los movimientos de manos y cuerpo, identificando los movimientos básicos y eliminando los movimientos inútiles.
 3. Henry Gantt: amplió las ideas originales de Taylor y agregó otras propias, diseñó un sistema de incentivos para aquellos que superaban un estándar aprobado. También creó una gráfica que los gerentes podrían usar como instrumento de programación en la planificación y control del trabajo, en la actualidad esta gráfica se sigue usando como método para programar el trabajo.

El énfasis de la Administración científica estaba puesto en la especialización, para que los trabajadores realizasen mejor las tareas para las cuales habían sido adiestrados. Esto tuvo fuerte impacto sobre los niveles de productividad en un mundo industrializado, pues se redujeron los esfuerzos físicos y las prácticas de despilfarro de materiales o energía. A estos aspectos se contraponían otros negativos: los procesos se hicieron rutinarios, la rotación de personal era alta y la motivación baja.

- ✓ Teóricos de la Administración General: o teorías burocráticas, contemplaron la organización como un todo y fueron importantes por haber desarrollado teorías más generales sobre la labor de los gerentes. Sus más destacados exponentes fueron Henri Fayol y Max Weber.
 1. H. Fayol: era presidente de una empresa minera de carbón y contemporáneo de Taylor pero, a diferencia de éste, era un práctico y su atención estaba puesta en las actividades de todos los gerentes. Sostenía que la Administración era una actividad común a todos

los esfuerzos humanos en los negocios, el gobierno y hasta el hogar. Estableció catorce principios de la Administración, entre ellos:

- Autoridad: los gerentes deben ser capaces de dar órdenes, junto a la autoridad que les confiere el cargo surge la responsabilidad.
 - Cadena de Mando: representa la línea de autoridad y cómo se transmiten las comunicaciones desde los niveles jerárquicos más altos a los más bajos.
 - Disciplina: los empleados deben obedecer y respetar las reglas que gobiernan la organización.
 - Unidad de Dirección: cada grupo de actividades que tienen el mismo objetivo deben estar dirigido por un solo gerente.
 - Orden: las personas y los materiales deben estar en el lugar indicado en el momento preciso.
 - Estabilidad del personal: una alta rotación del personal denota ineficiencia.
 - Equidad: los gerentes deben ser amables y justos con sus subordinados.
2. M. Weber: sociólogo alemán que desarrolló una teoría de estructuras de autoridad y describió la actividad de la organización basada en relaciones de autoridad. Señaló un tipo de organización ideal que llamó *burocracia*, caracterizado por la división del trabajo, una jerarquía bien definida, reglas y reglamentos detallados y relaciones impersonales. Es decir, una organización gobernada por leyes antes que por la personalidad del propietario o gerente.

Weber aportó a la comprensión de las estructuras organizacionales y al tipo de gestión que se desarrollaría hasta un poco más de mediados del siglo XX.

- ✓ El enfoque en los RR.HH.: estudia la administración haciendo énfasis en los recursos humanos de la organización. Mucho de los temas que hoy conforman el campo de la Administración de los Recursos Humanos, así como los enfoques sobre Motivación-Liderazgo-Trabajo en Equipo, surgieron de estos enfoques

El aporte más importante se realizó en Hawthorne en los estudios de la Western Electric Company (1924-32). Se analizaron diferentes efectos en grupos experimentales contrastado con uno de control. Estos experimentos incluyeron intensidad de luminosidad, rediseño de puestos, duración de la jornada diaria, períodos de descanso y compensaciones individuales frente a los de grupo. El profesor Mayo concluyó que el comportamiento y los sentimientos están íntimamente relacionados, que las influencias del grupo afectan significativamente el comportamiento individual, que los estándares del grupo establecen la productividad individual del trabajador y que el dinero es un factor de menor importancia para determinar los estándares de producción del grupo, sus sentimientos y la seguridad.

- ✓ El movimiento de relaciones humanas o teoría conductista, tuvo un fuerte compromiso por hacer las prácticas administrativas más humanas. Esto ocurrió hacia fines de la década del 50, explicado especialmente por las mejoras en los niveles de alfabetización, educación, y calidad de vida. Y por el fortalecimiento de los sindicatos, las leyes laborales y los progresos en ciencia y tecnología. Sus exponentes principales fueron

Maslow y Mac Gregor, con sus teorías sobre la motivación, el primero una *Jerarquía Teórica de las Necesidades Humanas* y el segundo *la Teoría X y la Teoría Y de suposiciones de la naturaleza humana*.

- ✓ Teóricos de las Ciencias del Comportamiento: grupo de psicólogos y sociólogos que se basaron en el método científico para el estudio del comportamiento organizacional. (Víctor Vroom, Herzberg). Herzberg afirmaba que los factores que causan motivación son diferentes a los que solo dan satisfacción, y estos se refieren exclusivamente a factores de higiene laboral.
- ✓ El enfoque cuantitativo: este enfoque recibió también el nombre de Investigación de operaciones o ciencia de la administración. Comprende la aplicación de la estadística, modelos de optimización, modelos de información y simulaciones y contribuyó de forma más directa a la toma de decisiones administrativas en la planificación y control.

Enfoques Integradores

Se iniciaron en la década del 60 y buscaron un marco unificado para la Administración.

- ✓ El enfoque de proceso: su exponente fue el profesor H. Koontz (1961) quién pretendió sintetizar y comprender las diferentes teorías desarrolladas hasta al momento, a través de un enfoque en proceso, entendiendo que la administración desempeña las funciones de planificar, organizar, dirigir y controlar de manera circular y continua.
- ✓ El enfoque de sistemas: define el sistema como una serie de partes interrelacionadas e interdependientes. Desde la perspectiva de un sistema abierto, este se compone de:
Entradas → Procesos de Transformación → Salidas
El éxito final de un sistema depende de las interacciones efectivas con su entorno: proveedores, sindicatos laborales, instituciones financieras, agencias gubernamentales y clientes.
Los promotores de los sistemas conceptualizan a la organización como integrada por *factores interdependientes, incluyendo individuos, grupos, actitudes, motivos, estructura formal, interacciones, metas, posición y autoridad*. La tarea de un gerente es asegurarse de que todas las partes de la organización, sean coordinadas internamente para que las metas de la empresa puedan alcanzarse.

Además de la visión de conjunto y la interrelación de las partes, se debe considerar el macrosistema que lo enmarca.

En este marco se encuentra el concepto de “pensamiento sistémico” desarrollado por P. Senge (ver su libro *La Quinta Disciplina*), que los podemos sintetizar como... “una disciplina para ver totalidades, es un marco para ver interrelaciones, patrones de cambio (abarca las ciencias físicas y sociales, la ingeniería y la administración de empresas). Ofrece un lenguaje que comienza por la reestructuración de nuestro pensamiento”.

✓ El enfoque de contingencia: en ocasiones llamado enfoque situacional, se ha utilizado en años recientes para reemplazar los principios simplistas de la administración e integrar mucho de la teoría. Este enfoque a la administración es intuitivamente lógico, dada que las organizaciones son diversas, las diferentes situaciones que debe enfrentar *depende de variables de contingencia*, las más comunes son:

- Tamaño de la organización.
- Tecnología de las tareas rutinarias.
- Incertidumbre del entorno.
- Diferencias individuales.

Este enfoque está muy ligado al enfoque sistémico.

Problemas Actuales de la Administración

Los principios y enseñanzas de la Administración, conforman una rica trama de teorías y prácticas que deben aplicarse a entornos de trabajo cambiantes. Algunas de las características actuales que afectan las prácticas gerenciales son:

- Globalización
- Telecomunicaciones
- Informática
- Tecnología
- Conflictos
- Complejidad e incertidumbre
- Aumento de la desigualdad
- Cambio climático

Se suman a los entornos cambiantes, las expectativas cambiantes de los empleados, los accionistas, los grupos de opinión, la participación de la mujer en la vida laboral, edad de la fuerza laboral, aspectos sociales y ambientales.

Estos cambios se perciben en: *Heterogeneidad de los grupos de trabajo* –en términos de raza, grupos étnicos y de culturas-. *Necesidad de la innovación y de cambio* –los ritmos acelerados del cambio exigen que las organizaciones se reestructuren y que el personal este aprendiendo y capacitándose en forma permanente-. *Administración por Calidad Total* – donde el enfoque esta puesto en el cliente, el objetivo de la mejora continua y en todas las etapas del proceso con fuerte delegación de autoridad en los empleados–. *Trabajo part-time o fuera de la organización*: predominan la contratación de servicios o trabajadores que apoyados por la informática realizan las tareas fuera del espacio físico de la organización.

RESPONSABILIDAD SOCIAL Y ÉTICA EJECUTIVA

¿Qué es la responsabilidad social? Hay muchas definiciones que se pueden enfocar desde un punto de vista estrictamente económico: *la responsabilidad social de la administración es obtener mayores utilidades* (su principal defensor es Milton Friedman) y otro enfoque

socioeconómico que sostiene que *la responsabilidad social va más allá de maximizar utilidades y comprende la protección y el mejoramiento del bienestar de la sociedad.*

Podremos comprender mejor la responsabilidad social si la comparamos con dos conceptos similares: **Obligación social:** que es la base de la participación social de un negocio, y es la obligación de hacer frente a sus responsabilidades económicas y legales. Y la **respuesta social o sensibilidad social:** que es la capacidad de una compañía para adaptarse a las condiciones cambiantes de la sociedad, dando respuestas a estos cambios.

Bases de la responsabilidad social:

1. Conducta socialmente responsable y búsqueda de utilidades en el largo plazo son compatibles.
2. Las empresas no tienen un único objetivo de maximizar ganancias, sino múltiples objetivos (de supervivencia y crecimiento, de creación y distribución de valores deseados por los clientes internos).
3. Las empresas serán socialmente responsables en la medida en que perciban en el ambiente la existencia de amenazas de poder.

La RSE es una dimensión que debe atravesar transversalmente a toda la empresa u organización, y considerando que las organizaciones son sistemas abiertos sus actividades impactan no solo al interior sino en la comunidad y ambiente en las que se desarrollan, existiendo una influencia mutua. La base es que las organizaciones cumplen con todas sus obligaciones sociales y, a partir de esto, son proactivas en “buenas prácticas” con sus grupos de interés: accionistas, directivos, empleados, proveedores, consumidores, comunidad, medio ambiente.

En la Argentina existen diferentes organizaciones que trabajan en difundir y afianzar estas prácticas, pueden mencionarse IARSE (Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria), ONGs, Fundaciones, además de empresas y organizaciones que las aplican.

También existe un sistema de certificación de estas buenas prácticas, identificado como SA 8000, que es una norma integral, global y verificable para auditar y certificar el cumplimiento de la responsabilidad corporativa. Se aplica tanto a empresas pequeñas como a las grandes que desean demostrar a los clientes y a otros terceros interesados que sí le importa el bienestar de sus empleados. La esencia de la norma es la creencia de que todo lugar de trabajo debe ser administrado de manera tal que estén garantizados los **derechos humanos básicos** y que la gerencia está preparada para **asumir la responsabilidad** por ello.

Ética ejecutiva: el término **ética** se refiere a las reglas o principios que definen si una conducta es buena o mala.

Que un gerente actúe con o sin ética, es resultado de una interacción compleja entre la etapa de desarrollo moral del gerente y variables como: características individuales, diseño estructural de la organización, la cultura de la organización, intensidad del problema.

Toda decisión empresaria ejerce un efecto en la sociedad, y la sociedad espera un desempeño socialmente responsable en áreas tales como ambiente físico, satisfacción de los consumidores, empleados y mejora de la calidad de vida. La sociedad espera una conducta ética razonable por parte de los directivos empresariales en lo que respecta a decisiones que afectan la vida de otras personas.

Sin embargo son cada vez más frecuentes las denuncias sobre prácticas de las empresas que no demuestran un comportamiento ético. Y esto es producto de muchos factores, especialmente por una falta de cultura empresaria que promueva y aliente explícitamente la toma de decisiones éticas. Pero las conductas reñidas con la ética no se reducen a decisiones individuales, sino refleja la cultura de la organización y puede tener más relación con los atributos de la empresa, que con los de un empleado en particular. Es más frecuente considerar la gestión como una práctica neutral respecto de los valores. Los modelos de toma de decisión cuantitativos, los códigos de ética, contribuyen a minimizar la importancia de los valores, ideales y el criterio profesional en el proceso de gestión.

PLANIFICACIÓN

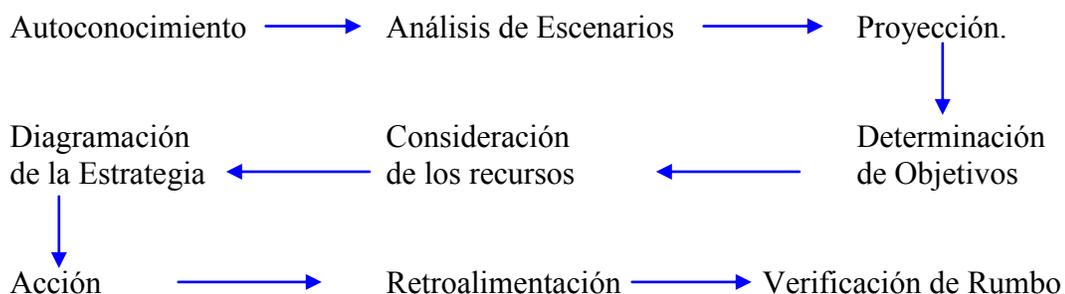
La revisión bibliográfica que se presenta a continuación sobre el tema de Planificación, pone el énfasis en los aspectos estratégicos y humanos. Como así también incorpora conceptos y metodología para la formulación de un Plan de Negocios y un Plan de Marketing, dado que ambos son el resultado de un proceso de Planificación.

Un proceso de planificación se inicia con la identificación de los problemas. Es común que los problemas del ambiente interno se relacionen con la producción-los procesos-el mercado-aspectos económicos/financieros. Y que poco se piense en los problemas causados por las personas que trabajan en la organización y menos aún que sean causados por los gerentes.

Sin embargo, la historia de muchas empresas muestra que las personas que gerencian suelen ser el principal problema. ¿Por qué? porque las actitudes, mentalidad, conductas constituyen el principal obstáculo para el éxito individual y de la organización. El enfoque debe ser mucho más amplio porque no solo lo que hacemos puede ser un problema sino que lo que dejamos de hacer puede provocarlo. Por ejemplo: no tomarse el tiempo o mejorar los canales para comunicarse con el personal. O no aprovechar las oportunidades que se presentan.

Esto exige replantearse los tradicionales paradigmas gerenciales y también agregar nuevas funciones a la administración. Y estas deben basarse en principios como:

Pensar estratégicamente: es decir, no volcar todo el esfuerzo en el día a día y las urgencias, sino pensar y actuar teniendo en mente el resultado final que se quiere alcanzar. Es decir, compatibilizar los objetivos de corto plazo con los de mediano-largo plazo. La estrategia es una acción que se lleva a cabo en lo más alto de la organización que, partiendo del autoconocimiento, debe pasar a reconocer el entorno en el que se opera, quiénes actúan en él, y las tendencias que se proyectan al futuro: dado que la Planificación es delinear nuestro accionar hacia el futuro, la prospectiva y la anticipación ayudan al estratega a identificar, oportunidades, amenazas, riesgos y desafíos. Esto permite trazar escenarios alternativos sobre los que se debe fijar las metas y las políticas para alcanzarlas, evaluando las restricciones y los recursos disponibles para lograrlo. Esquemáticamente el proceso sería:



Dado que la estrategia surge primero en la mente de las personas que componen la empresa, el proceso se inicia con el autoconocimiento pero, a su vez, lo que hacemos y sentimos está influenciado por nuestros *mapas mentales*. ¿Qué son los mapas mentales?, son las

imágenes, supuestos, cultura, historias que llevamos en nuestra mente acerca de nosotros mismos y de todos los aspectos de la vida y del mundo. Y actúan como filtros en nuestra comunicación y nuestra acción.

Ejercicio: A modo de reflexión le propongo que listen en orden ascendente según su importancia cinco aspectos que consideran importantes para la buena gestión de una organización.

El qué hacer (táctica) debe sustentarse en visiones estratégicas. **La visión** orienta a las organizaciones hacia un futuro dinámico, ¿cómo llegamos a ella? debe ser una construcción colectiva de lo que queremos llegar a ser o hacia donde vamos en el largo plazo, y se convierte en criterio para medir toda conducta, pues permite a los empleados responder a la pregunta, ¿cómo tal acción o decisión sustenta la visión?

Escenarios: la realidad actual está marcada por los permanentes cambios y a velocidades cada vez mayores. La consecuencia inmediata de esto es la imprevisibilidad, con lo cual no es posible encontrar la mejor estrategia sino más bien encontrar el mejor proceso para diseñar e implementar estrategias. Esto exige actitudes *proactivas* para comprender lo que empieza a suceder y actuar rápidamente y de manera creativa ante las primeras señales. El trazado de escenarios es el entendimiento compartido de la situación para tomar decisiones rápidas.

Este trazado constituye un concepto y un instrumento de la administración moderna que impacta en la forma de planeamiento, conducción y control, y que se vinculan con el manejo del cambio y con los procesos de aprendizaje institucional.

Definiciones de Planificación:

- ◆ **La planificación** se orienta hacia el futuro, hacia lo que debe lograrse y cómo hacerlo. Exige que los gerentes tomen decisiones respecto a cuatro elementos fundamentales: **los objetivos, las acciones, los recursos y la implementación.**
- ◆ **Planificación:** es toda actividad del hombre destinada a conocer por anticipado el futuro, conocer por anticipado aquello que ha de venir, esta tarea implica diseñar los posibles escenarios, buscar la manera de alterarlos y sacarles el mejor provecho posible para proyectar el futuro posible y deseado.
- ◆ **La planificación** es un proceso para la resolución de problemas. La identificación del objetivo inicial y el diagnóstico de la situación permiten especificar el problema a resolver. Esto es la condición previa para abordar cursos de acción para la solución.

El sistema de planeación en la empresa (sea del tamaño que sea) surge de cuatro premisas básicas:

- Saber que es lo que queremos lograr.
- Prever un futuro tan lejano como se pueda, tener una visión (más necesario en realidades cada día más cambiantes).
- Considerar la empresa como un todo.
- Dar mucha importancia al medio externo (escenarios).

Objetivos

Podemos expresar un problema en términos de objetivos. Luego cabe formularnos dos preguntas: *¿para qué?*, y encontraremos un nuevo objetivo; y, *¿cómo?*, permite identificar distintos medios para alcanzar el mismo fin, vale decir, genera las alternativas, esta diagramación se conoce como **Árbol de Problemas**.

Es importante avanzar en estos “para qué” para ampliar la mirada y las alternativas, y no quedarse en un único objetivo instrumental, cómo puede ser “reducir costos”, algo muy frecuente en épocas de crisis o en mercados muy competitivos.

La gerencia debe establecer la prioridad en que deben lograrse los diferentes objetivos, puestos que siempre existen objetivos alternativos y a veces hasta conflictivos. Los objetivos para que sean alcanzables, deben ser claros y medibles.

Administración por Objetivos – APO

Es un sistema administrativo en el que los objetivos de desempeño específicos, los determinan en conjunto los subordinados y los superiores, y el avance hacia los mismos se revisa periódicamente, asignándose las bonificaciones y recompensas en función de este avance.

Pasos de un programa APO

- Se formulan los objetivos y estrategias generales.
- Los objetivos principales se asignan entre las divisiones y departamentos.
- Los gerentes de las divisiones con sus superiores, establecen los objetivos específicos para las mismas.
- Planes de acción definen como se alcanzarán los objetivos, que especifican y acuerdan gerentes y subordinados.
- Los planes se ponen en práctica.
- El avance se revisa periódicamente y se proporciona retroalimentación.
- El logro de los objetivos se refuerza por recompensas basadas en el desempeño

Diagnóstico

Una de las herramientas muy utilizadas en la actualidad para efectuar el diagnóstico es el análisis FODA.

El ANÁLISIS FODA establece una mecánica clasificatoria que distingue los aspectos internos y los aspectos externos de la empresa. El uso de alguna herramienta para diagnosticar la realidad es vital para disponer de información objetiva sobre fenómenos de naturaleza inminentemente subjetiva

Análisis Interno: comprende una evaluación de los recursos internos de la organización (o persona), como ser capital- experiencia técnica- fuerza de trabajo capacitada- experiencia gerencial o laboral, etc. También debe señalar las capacidades para desempeñar actividades funcionales diferentes como: producción-operación-comercialización-investigación.

Cualquier actividad que se haga bien o cualquier recurso disponible para alcanzar los objetivos se denomina: FORTALEZA. Por su parte son DEBILIDADES las actividades

que no realizo bien o los recursos que necesito pero no poso, ya sea en cantidad o calidad. (Anexo).

Resumiendo: en el plano interno las cosas positivas constituyen FORTALEZAS de la organización o de la persona. Y las cosas negativas, que necesitan ser corregidas o mejoradas son DEBILIDADES.

Análisis del Contexto: el contexto o entorno es una restricción básica para las acciones que se desean encarar a nivel gerencial o personal. Dado que define las opciones o alternativas disponibles.

Los gerentes de cada organización necesitan analizar su contexto, saber qué hace la competencia, qué quieren los clientes, cuál es la disponibilidad de mano de obra u otro recurso, el marco legal, etc. Este análisis del contexto debe permitir también inferir las tendencias más importantes que podrían afectar su actividad.

Los factores externos positivos son las OPORTUNIDADES que debemos aprovechar y los de carácter negativo son las AMENAZAS que debemos enfrentar o sortear. El desafío es tornar las amenazas en oportunidades. Tener presente que el mismo entorno puede presentar, en la misma rama de actividad, oportunidades para una organización y amenazas para otra, de acuerdo a sus diferentes maneras de administrar los recursos. (Anexos II y III). Este tipo de análisis también lo podemos aplicar para identificar nuestras propias habilidades, capacidades, preferencias y oportunidades a nivel profesional-laboral. El proceso sería identificar fortalezas y debilidades personales, oportunidades y amenazas de la carrera. Hecho este análisis delinear objetivos profesionales a corto y mediano plazo y el plan de acción para alcanzar los objetivos trazados. Este tipo de análisis FODA exige un esfuerzo, pero a partir de él podemos desarrollar una plan estratégico para alcanzar nuestra satisfacción y autorrealización.

El Planeamiento como resolución de problemas y el Planeamiento Estratégico

Problemática	ETAPAS		
	I	II	III
Problema puntual	Análisis del problema	Diseño de la solución	Implementación de la solución
Planificación estratégica	Análisis estratégico	Formulación de la estrategia	Implementación de la estrategia

Estrategia: es el hilo conductor que integra las metas y políticas de la organización y las acciones a desarrollar. Establece la orientación general y, a su vez, cómo se va a realizar.

Formulación de Estrategias: continúa al Análisis estratégico realizado a través del FODA y debe darse a distintos niveles. Las estrategias buscan otorgar ventajas competitivas a la organización.

En relación al análisis FODA:

	Fortalezas Internas - F	Debilidades Internas- D
Oportunidades Externas- O	Estrategia- FO- MAXIMAXI	Estrategia DO- MINIMAXI
Amenazas Externas- A	Estrategia FA- MAXIMINI	Estrategia DA- MINIMINI

La estrategia DA: significa que debe minimizar tanto debilidades como amenazas, lo que puede requerir reestructuraciones como achicamiento o incluso el cierre.

La estrategia DO: busca minimizar debilidades y maximizar oportunidades, las debilidades pueden estar en ciertas áreas o funciones y podrían superarse con capacitación, asesoramientos, financiamiento.

La estrategia FA: busca maximizar las fortalezas y minimizar las amenazas. Sus fortalezas en tecnología o calidad de producto pueden permitirle afrontar amenazas de nuevos competidores o cambios en la política económica.

La estrategia FO: es la situación ideal, a la que se debería tender.

El análisis FODA también puede encararse con un enfoque sistémico, con el objetivo de identificar la interrelación entre las variables (ver Anexo IV).

Estrategias en relación a los niveles:

A Nivel Corporativo: ¿cuál/es es/son los negocios en los que queremos estar?

- Estabilidad: estrategia adecuada cuando el entorno es estable y el desempeño de la organización satisfactorios, por lo cual es aconsejable continuar con los mismos productos en los mismos mercados. Esto no significa que no se deba estar atento, por ejemplo, a la conducta de los clientes y competidores.

- Crecimiento: busca aumentar el nivel de operaciones esto puede incluir aumento de ventas, de participación en el mercado y/o aumento de empleados. Y puede lograrse a través aumento de escala de producción, adquisición o fusión de empresas, integración en la cadena de valor o diversificación no relacionada.

Según Ansoff, las dos dimensiones para impulsar el crecimiento son: hacia los productos o hacia los mercados actuales o nuevos.

- Atrincheramiento: busca reducir el tamaño o el volumen de operaciones. Por ejemplo, ante una competencia muy agresiva o en organizaciones sin fines de lucro por recorte presupuestarios o caída de matrícula o de asociados.

- **Matriz BCG (Boston Consulting Group):** este enfoque establece que cada Unidad de Negocios de una corporación podría analizar en una matriz 2 x 2, considerando el volumen de ventas y la rentabilidad, definiendo así cuatro grupos de negocios:

1. **Vacas en efectivos:** aquellos de bajo volumen de ventas o tasa de crecimiento y alta rentabilidad. Por lo cual generan efectivo.
2. **Estrellas:** altas ventas y alta rentabilidad, pero no siempre generan efectivo, especialmente si se esta en etapa de inversión en nuevas plantas o desarrollo de producto.
3. **Interrogantes:** ventas altas y rentabilidad baja, se corresponden con oportunidades que implican riesgos o alta inversión.
4. **Perros:** ventas y rentabilidad baja, no produce ni requiere mucho efectivo y deben venderse o liquidarse.

Las estrategias dependerán de la etapa en que se encuentra el negocio, así, un producto vaca indica un etapa de madurez por lo cual conviene mantenerlas para disponer de ese efectivo en nuevas inversiones, en los estrellas. Que con el tiempo también se convierten en vacas. Esta matriz por lo tanto establece prioridades para la asignación recursos.

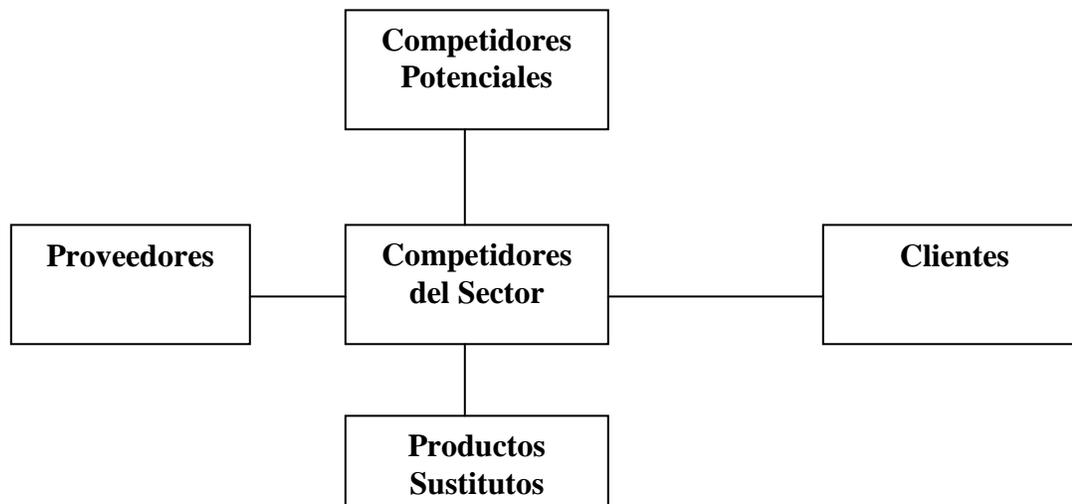
- **Estrategias competitivas:** competitividad es la capacidad que tiene una empresa para conquistar-mantener e incrementar lucrativamente una porción de mercado.

Michael Porter ha hecho importantes aportes a la planificación estratégica, señala este autor que las estrategias genéricas que los gerentes pueden elegir dependen del ajuste de las fuerzas competitivas de la organización con las del sector, identificando así tres estrategias genéricas:

- ✓ **Liderazgo en costo:** cuando se quiere ofrecer el producto al costo más bajo.
- ✓ **Diferenciación:** para destacarse en atributos valorados por los clientes, ejemplo: calidad-diseño-servicios
- ✓ **Enfoque o Alta segmentación:** liderazgo en costo y/o diferenciación en un segmento en particular.

La pieza central del plan estratégico debe ser su estrategia genérica.

Respecto al sector son 5 las fuerzas competitivas que determinan las reglas de juego:



Estas cinco fuerzas, en relación con la amenaza que representan nuevos ingresos de competidores o sustitutos o el poder de negociación con los proveedores y clientes, determinan la rentabilidad del sector porque inciden directamente en los precios que puedan fijar cada empresa, su estructura de costos y sus requerimientos de capital de inversión.

Este método de análisis de los sectores industriales, está siendo reorientado hacia el enfoque que “*Competir también puede ser cooperar*”. Aparece así una figura que está cobrando relevancia, la del *Complementador*. Entiendo como tal, actores del sector que pueden sumar fuerzas, complementarse y agregar valor. Por ejemplo, a través de alianzas estratégicas con clientes y proveedores, o con otras empresas para compartir gastos de marketing.

Forman parte de un proceso de planificación dentro de la Administración:

A. PLAN DE MARKETING

Algunos lo relacionan directamente con la estrategia de Marketing, en una concepción más amplia incluye las siguientes etapas para su desarrollo:

Etapas previas a la elaboración de un Plan de Marketing, a saber:

- Definir la razón de ser de la empresa.
- Conocer o comprender la marcha y evolución de la empresa.
- Conocer y comprender las fortalezas y debilidades propias de la empresa.

Las etapas propiamente dichas son:

1. Definir la misión de la empresa y tener claro en que etapa de su ciclo se encuentra.
2. Dentro de las decisiones propias del Marketing Mix -conocido también como las 4 Ps (Producto-Precio-Plaza-Promoción), definir la forma de distribución.
3. Establecer la política de precios.
4. Determinar la orientación de la publicidad y de la promoción.
5. Hacer un resumen de los problemas y de las ocasiones de negocios.
6. Revisar los objetivos sin descuidar los objetivos financieros.
7. Determinar las estrategias comerciales.
8. Aprobar los presupuestos.
9. Establecer un sistema de control y de medida de desempeño.

MARKETING ESTRATÉGICO: es una gestión de análisis sistemática y permanente de las necesidades de mercado que desemboca en el desarrollo de conceptos de productos rentables.

Su función es seguir la evolución de mercado de referencia e identificar productos – mercados y segmentos actuales y potenciales.

Como factor clave de la gestión hace a la *cultura de la empresa*.

B. Plan de Negocios

Antes de presentar los diferentes componentes del Plan de Negocios, consideramos algunas etapas previas a su formulación.

1. Creatividad-Generación de ideas

De numerosos análisis surge que una de las mayores debilidades de las PyMES, es su dificultad para romper antiguos paradigmas y encontrar nuevas ideas creativas, en este marco cobra especial importancia la Generación de Ideas. Pensar ideas nuevas es *Creatividad*, y hacer funcionar estas ideas es *Innovación*. Para generar procesos creativos debemos reconocer los bloqueos-variables que lo dificultan y luego crear las condiciones y las técnicas que lo propician.

Dentro de los bloqueos podemos identificar, los de *tipo personal* como: impaciencia-miedo al fracaso-falta de motivación-estereotipos-tendencia a emitir juicios apresurados-excesiva focalización en el problema, los de *tipo estructural* en relación a la estructura de las organizaciones en cuanto a centralización, flexibilidad y formalidad, la disponibilidad de recursos, la forma de comunicación y las de *tipo cultural* en relación a la tolerancia al riesgo -al conflicto-a la ambigüedad-a los controles bajos.

Las condiciones para generar nuevas ideas, tienen relación con los hábitos y costumbres como ser: experiencias, práctica de la creatividad, hobbies, juegos, lectura, observación (especialmente del mercado, de lo ofrece o no), ambientes. En cuánto a las técnicas pueden ser individuales: aumentar concentración y la intuición, analogías, sueños deliberados, oposición; y las técnicas grupales: lluvia de ideas, técnica del grupo nominal y método Delphi.

Lluvia ideas:

Objetivo: estimular a un grupo de personas a que produzcan ideas con rapidez.

Condiciones:

- Grupo heterogéneo entre 5 -10 integrantes.
- Ambiente como y relajado.
- Una persona que anote.

Reglas:

- Se prohíbe toda crítica.
- Toda idea es bienvenida.
- Cuanto más extravagante y original es mejor.
- Todos deben proponer el mayor número de ideas.
- Se puede tomar la idea de otra persona y desarrollarla, combinarla con otra, mejorarla.
- Toda idea es del grupo y no de la persona.

Después de generar ideas se las debe “bajar a la realidad”, es decir, seleccionarla de acuerdo a ciertos criterios. (Ver Anexo V).

2. Espiritu Emprendedor

Hoy en el mundo de los negocios está presente una nueva filosofía; el *Emprendedorismo o Entrepreneurship*, es así que esta disciplina se incorpora en varias carreras o instituciones premian ideas de jóvenes emprendedores. Su esencia es la pasión por una idea, asumir riesgo, superar fracasos, por lo que la tipología del emprendedor está asociada a la figura del Empresario.

Aunque también existen muchos emprendedores en el campo social. Dado que una acción emprendedora nace de una insatisfacción ya sea en lo personal, laboral, como consumidor o en lo social.

En un negocio es necesario identificar los diferentes actores: los accionistas, el emprendedor y el gerente. ¿Quién es el emprendedor?, los principales términos para describirlo son:

- innovador
- flexible
- dinámico
- tomador de riesgo
- con visión y pasión
- creativo
- orientado al crecimiento
- tenaz y firme al enfrentar dificultades
-

Y, a su vez, el emprendedor debe desarrollar una serie de habilidades:

- Detectar oportunidades
- Ser buen negociador
- Buscar socios o integrar redes
- Tener objetivos claros
- Hacer un Plan de Negocios

PLAN DE NEGOCIOS

En el Plan de Negocio se pone la idea seleccionada por escrito, para darla concreción. Es delinear la estrategia y tener un esquema de detalles y números, para disminuir riesgo y desarrollar con éxito el emprendimiento.

Es un documento que incluye todos los aspectos de un proyecto, la información necesaria para evaluar un negocio y los lineamientos generales para ponerlo en marcha. Un Plan de Negocios es imprescindible para cualquier empresa que pretende competir en los mercados actuales, cada vez más exigentes y cambiantes. Muestra los escenarios más probables para las variables que mayor impacto tienen en los resultados, facilitando así un análisis integral.

Se usa para ser presentado ante potenciales socios y/o inversionistas, organismos financieros, para presentar una oferta de compra o de venta, obtener una franquicia, a los proveedores y a los clientes.

Debe ser de fácil lectura y comprensión, los detalles conviene que se coloquen en anexos.

El Plan debe ser dinámico, por lo cual con el emprendimiento ya en marcha se deben hacer los ajustes necesarios según surjan cambios en el mercado, o en el contexto y también capitalizando la experiencia adquirida.

Sus componentes principales, son:

1. Resumen Ejecutivo: es una síntesis del negocio. Debe describir en pocas palabras el producto o servicios, el mercado, las empresas, los factores de éxito, los resultados esperados, las necesidades de financiamiento y las conclusiones generales. Tiene como objetivo captar la atención y facilitar la comprensión de la información contenida en el Plan.
2. Misión y Objetivos.
3. Descripción Básica del producto o servicio: características del producto o servicio. del proceso.
4. Investigación de mercado y de la competencia: debe demostrar que el mercado existe, para ello se utilizan fuentes de información secundaria y primaria –la información se refiere a: precios, clientes actuales-potenciales, canales de distribución. Competidores y sus ventajas competitivas.
5. Análisis FODA: análisis estratégico para conocer las principales. amenazas y oportunidades.
6. Estrategia: ¿cómo se va a encarar el negocio?, ¿liderazgo de costos o diferenciación, masivo o a nicho?
7. Plan de Marketing: las 4 P's.
8. Organización- Dirección y Administración de RRHH: qué estructura tendrá, definición de los puestos, reclutamiento, selección, comunicación, motivación.
9. Factibilidad Técnica: de la puesta en marcha y del funcionamiento, problemas-fallas que pudieran presentarse. Logística. Un estudio técnico, debe contener aspectos como la localización y el tamaño óptimo de una empresa-planta, y la ingeniería del proyecto.
10. Factibilidad Económica- Financiera: esta etapa nos permitirá determinar si los conceptos de productos que pusimos a consideración de nuestros potenciales clientes y tuvieron aceptación, son viables, en otras palabras debemos determinar si serán **negocio**. Incluye: inversión, estimación de ventas, todos los ingresos y egresos que produzca el proyecto ordenado cronológicamente. Indicadores. Punto de Equilibrio. Análisis de Sensibilidad teniendo en cuenta factores críticos al éxito.
11. Conclusiones: utilizar los datos más significativos para convencer al destinatario del Plan de Negocios (comprar-aprobar-invertir).

Desarrollamos a continuación algunos de los componentes enunciados del Plan de Negocios, a saber: Misión, Plan de Marketing. Los restantes contenidos están como Inversiones Forestales (Anexo VI), dado que son partes comunes de la Formulación y Evaluación de Proyectos.

Misión

Expresa la razón de la existencia de la empresa, el propósito o las funciones que se desean cubrir y los principales clientes. O sea lo que hace por los clientes.

Proporciona a los integrantes una dirección y comprensión de los objetivos del negocio, lo que facilita el compromiso y la motivación del personal, en la medida que haga suya la misión. La Misión debe ser clara y concisa para que sea comprendida por todos, debe explicitar ventajas competitivas, valores como ser la responsabilidad social y el compromiso con el medio ambiente.

Plan de marketing

El Plan de Marketing, cuando es parte de un Plan de Negocios, es más acotado que el explicitado con anterioridad, en este caso se centra básicamente en el Marketing Mix, pero previamente se debe definir el posicionamiento de la empresa (lugar que ocupa en el mercado o en la mente del consumidor) y el segmento o nicho de mercado al que se apunta. El Plan de MKT debe expresar el propósito del negocio, en objetivos y metas de marketing.

Variables que incluye el Marketing Mix:

- Producto/servicio: cuáles son beneficios que generará en los potenciales clientes. Se considera también el packaging y la marca.
- Precio: al que se va a ofrecer el producto/servicio y cómo incidirá en la decisión de compra. El precio debe cubrir los costos y dar beneficios. Y ser consistente con la estrategia formulada.
- Promoción: es mucho más que el concepto tradicional de propaganda, tiene que ver con la comunicación de los beneficios del productos/servicios (mensaje) y los canales que se utilizaran para transmitirlos: publicidad, representante de venta, folletería, participación en eventos, relaciones públicas.
- Plaza (distribución): cómo y en que lugar se va a vender, por ejemplo: venta directa, intermediarios-minoristas/mayoristas, venta por correo o Internet. Explicar el lugar o canal/es que se eligieron para operar.

a) Herramientas y Técnicas de Planificación

Dado los acelerados procesos de cambio, las empresas para su funcionamiento y supervivencia necesitan apoyarse en la planificación, para analizar el futuro y conocer ex ante las consecuencias de las decisiones que se toman hoy.

Existen diferentes niveles de planeamiento: estratégico, táctico y operativo. Debiendo existir coherencia, entre los diferentes niveles.

Herramientas de Planificación Operativa

A. Presupuesto

Es la expresión numérica de la Planificación con un mayor nivel de detalle de los planes de acción y que abarca las diversas divisiones de la organización.

Principios operativos básicos para su elaboración

- **Participación:** de los diferentes responsables de las áreas/departamentos, es considerado uno de los beneficios más importantes en el proceso de Presupuestación. Esta participación asegura que los responsables lleguen a conocer y entender la organización, su contexto y cómo su desempeño impacta en los resultados de la misma.
- **Continuidad:** los planes y acciones se basan en supuestos que se consideran como verdaderos por lo que su acompañamiento es imprescindible para identificar desvíos. Un claro cronograma presupuestario requiere de la coordinación del tiempo que debe existir en la obtención y análisis de los datos y la emisión del presupuesto. Algunas de las técnicas son: *Técnica de Evaluación y Revisión de Programa* – PERT- y Programación por camino crítico.
- **Globalización:** todas las unidades de una organización deberán confeccionar su Presupuesto de manera simultánea e interdependiente y no de manera aislada.

Tipos de Presupuestos

- **De ventas:** proyecta las ventas futuras, por lo que se debe tener en cuenta para ello: la competencia, los gastos de publicidad y promoción, la fuerza de ventas, etc.
- **De gastos:** enumera las actividades primarias realizadas por las diferentes unidades y determina el costo de cada una de ellas, identificándolas en costos fijos y variables.
- **De utilidades:** combinan los presupuestos de ventas y gastos en uno solo. Cuando dentro de los gastos se incluyen únicamente los efectivos, se tiene el Presupuesto Financiero o Flujo de Caja, este presupuesto nos permite conocer de manera anticipada las necesidades de recurso financieros y su evolución en los diferentes subperíodos –meses, trimestres-, y también definir la política de financiamiento más adecuada.
- **De inversión:** también conocido como de Gastos de Capital, son más importantes en magnitud y duración. Permite pronosticar requerimientos futuros de capital para mantener la competitividad o estrategias de crecimiento.

Enfoques para la elaboración de Presupuestos

- **Presupuestos Incrementales:** se asignan los fondos a las unidades en que está diseñada la organización y los gerentes asignan estos fondos a las actividades que ellos deciden. Su elaboración se basa siempre en el presupuesto del período anterior. La principal desventaja es que no se puede identificar ineficiencias especialmente de aquellas actividades que poco aportan al valor.

- **Presupuestos de Base Cero:** requieren que los gerentes justifiquen detalladamente la aprobación de sus presupuestos para cada período sin importar las asignaciones anteriores. Esto último elimina la desventaja señalada en el enfoque anterior, pero se señala como desventaja que se aumentan los tiempos para su elaboración y que no siempre se obtienen resultados superiores.

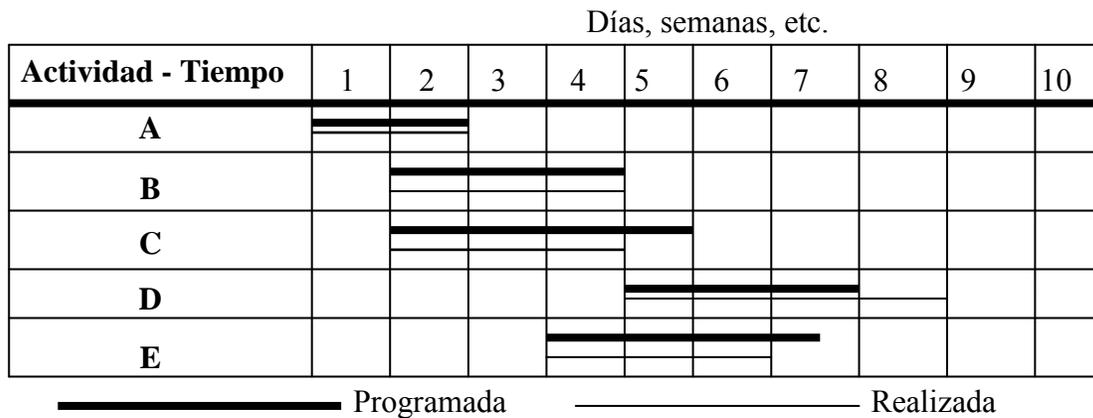
B. Técnica PERT

El PERT es un diagrama de flujo que muestra la secuencia lógica de todas las actividades y el tiempo o costo asociada con esa actividad, desarrolladas para concluir un proyecto, del principio al fin. Comprende tres conceptos: *eventos, actividades y ruta crítica*.

Los eventos –representados por círculos- son los puntos finales que representan la terminación de actividades importantes, las actividades representan el tiempo o los recursos necesarios para pasar de un evento a otro- representadas por flechas y la ruta crítica en la secuencia más prolongada o que requiere más tiempo de eventos y actividades de una red PERT.

C. Diagrama de Gantt

Es un gráfico de barras con el tiempo en el eje horizontal y las actividades a programar en el eje vertical. Muestra en forma visual las actividades programadas y las compara con el tiempo real de realización.



Otras herramientas utilizadas son: la Programación lineal, el Análisis marginal y la Simulación.

La Función de Organizar

En el orden de sucesión de las funciones gerenciales, la *Organización* debe seguir al Planeamiento.

Organización: proceso de crear la estructura de una empresa.

Estructura de la Organización: describe el marco formal o el sistema de comunicación y autoridad de la organización. La estructura de una organización tiene tres componentes principales: complejidad, formalización y descentralización.

Diseño de la organización: cuando los gerentes desarrollan o modifican la estructura de una organización.

PROPÓSITOS DEL PROCESO DE ORGANIZACIÓN

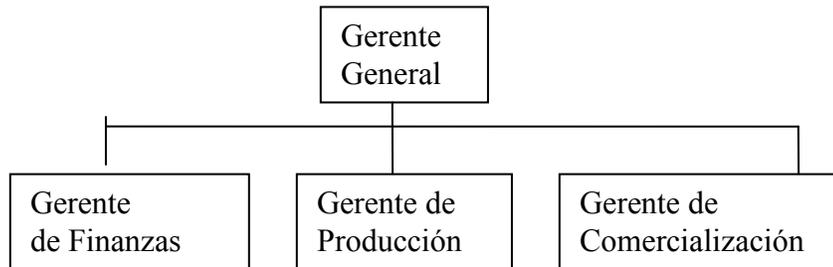
- Divide el trabajo a realizar en puestos específicos.
- Asigna las tareas y responsabilidades asociadas a los puestos individuales.
- Coordina las diversas tareas.
- Establece relaciones entre individuos, grupos y departamentos.
- Establece líneas de autoridad formales.
- Asigna y utiliza los recursos organizacionales.

CONSTRUCCIÓN DE LAS DIMENSIONES DE LAS ORGANIZACIONES

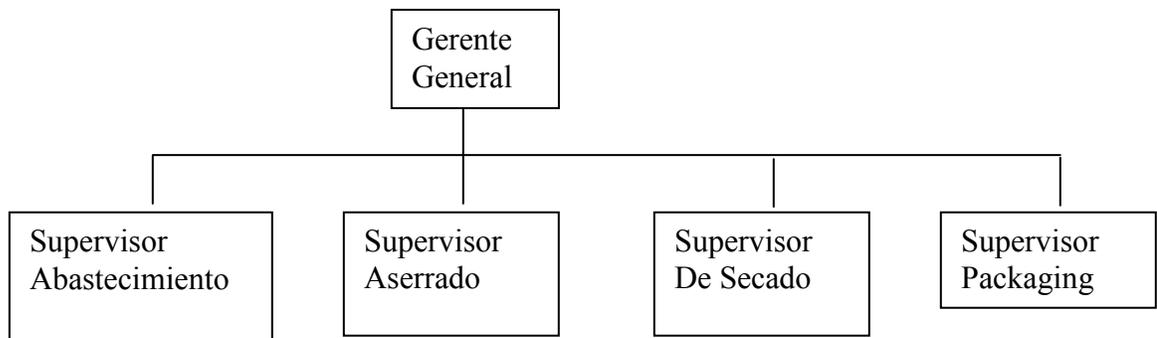
1. **Dimensión Vertical:** pone el énfasis en la integración y coordinación de las actividades entre los niveles organizacionales.
 - **Responsabilidad:** es la obligación de ejecutar funciones o trabajo. A su vez, las funciones emanan de objetivos. La fuente que delega responsabilidad es nuestro superior en la empresa; pero el que delega no puede eximirse de ninguna parte de la responsabilidad original.
Para responder al dilema de igualar la autoridad y responsabilidad, si esta no puede delegarse. Los autores clásicos reconocían dos tipos de responsabilidad: *la de operación* y *la final*.
 - **Autoridad:** se refiere a los derechos inherentes en una posición gerencial, para dar órdenes y esperar que estas se cumplan.
2. **Dimensión Horizontal:** contempla cómo se organizan las actividades de trabajo a cada nivel específico de la empresa.
 - **División del Trabajo:** ya lo mencionamos al hablar de la evolución de las teorías de Administración. La misma hace un uso eficiente de la diversidad de habilidades y capacidades que los empleados poseen y los autores clásicos lo consideraban como la base para aumentar la productividad. Sin embargo esto también trajo desventajas cuando la especialización es excesiva –falta de motivación, ausentismo, mala calidad– y los contemporáneos demostraron que la productividad puede aumentar al ampliarse las actividades de trabajo.
 - **Departamentalización:** es el proceso de agrupar a individuos en unidades separadas para alcanzar las metas de la organización. El enfoque clásico proponía que la departamentalización debería darse por el agrupamiento de especialidades en relación al

trabajo que se realiza, los productos o servicios, los clientes, o el área geográfica que se abarca, por procesos con base en el flujo de productos o clientes.

Departamentalización por Funciones



Departamentalización por Procesos



En las empresas más grandes y complejas el vértice de la pirámide lo ocupa el directorio o el presidente, y en las más pequeñas es la figura del dueño que cumple a su vez funciones de gerente. También en las grandes corporaciones existe la figura de un gerente general que en muchos casos se lo identifica con la sigla CEO.

La organización fordista

En las décadas del 20-30 se difundió el sistema de producción en masa o fondista, y se consolidó en los años 60 y 70. Este modelo de empresas se caracterizaba por ser de gran tamaño, verticalmente integradas y con línea de autoridad fuertemente centralizada. Se popularizó así la figura de la pirámide con el vértice hacia arriba como la imagen de la estructura organizativa prevaleciente. Otra de las características de este tipo de estructura es una departamentalización muy demarcada, como resultado de una alta especialización y división del trabajo, y otra característica que se deriva de las anteriores es una separación

tajante entre concepción y ejecución, o entre las actividades de pensar o hacer. La lógica dominante es la de una organización basada sobre el eje *órdenes y control*.

Se desprende de lo señalado que los principios desarrollados por Taylor se constituyeron en los pilares de la fábrica fordista.

Formas actuales de las organizaciones

Los criterios fundamentales que prevalecen en los diseños organizativos actuales, son:

- El achatamiento de la estructura de la empresa.
- El aumento de la integración interna.
- La incorporación de proveedores y clientes en los objetivos y operatoria de la empresa –tal se señalara al definir a los Complementadores-.

El resultado de esto son organizaciones más horizontales y muchos menos segmentadas tanto hacia adentro como hacia fuera –visión sistémica del proceso-.

El achatamiento de la pirámide fue seguido por la *Inversión de la Pirámide*.

1. Pirámide invertida: surge de que la orientación hacia el cliente y el énfasis en la calidad llevó a replantear la forma de la pirámide, ¿para quién debe trabajar la gente?, la respuesta era *El Cliente*. En consecuencia el cliente debe estar arriba y, cerca de ellos, el personal operativo que es el que está en contacto directo con el cliente. Entonces, los que mandan son los clientes, este rediseño no es nada sencillo, especialmente porque requiere un cambio cultural profundo.
2. Organización en equipo: en general son estructuras *ad hoc* que se forman para conducir y operar un proceso o proyecto. En ellas no existen departamentalización pero se debe definir: la división interna del trabajo, la asignación de responsabilidades, como conducir un equipo sin jefe –empowerment-.
3. Organización en red: son los modelos organizativos que mantiene en la organización los procesos esenciales y críticos y tercerizan los restantes o forman alianzas circunstanciales.
4. Organización matricial: es un enfoque organizativo que asigna especialistas de diferentes departamentos funcionales para que trabajen en uno o varios proyectos dirigidos por un gerente de proyecto. Esta estructura crea una doble cadena de mando que corresponde al gerente del departamento y al gerente del proyecto. Este tipo organización ha ganado importancia debido al interés puesto en el resultado final y rápida respuesta a los cambios del entorno y los tecnológicos.

Mencioné en la forma de organización en equipo el concepto *Empowerment*, que es fundamentalmente un proceso de autonomía dirigida, que les proporciona a los empleados un rumbo y una amplia libertad de cómo hacer para seguir ese rumbo. Pero es más que autonomía, requiere que se comparta comunicación y conocimientos que les permita comprender y contribuir con el funcionamiento de la organización, que se los recompense en base al desempeño de la empresa y proporcionarles autoridad para tomar decisiones que influyan en los resultados obtenidos. O sea, que es mucho más amplio que los tradicionales conceptos de delegación, descentralización y gestión participativa.

La estructura de una organización tiene tres componentes principales: complejidad, formalización y centralización.

- **Complejidad:** se refiere a la cantidad de diferenciación (horizontal o vertical) dentro de una organización.
- **Formalización:** el grado en el cual una organización depende de normas y procedimientos para dirigir el comportamiento de los empleados.
- **Centralización:** describe donde está la autoridad para la toma de decisiones.

La centralización o descentralización, entonces, define si la toma de decisiones se da en la cima de la jerarquía o en niveles más bajos. En general no existen organizaciones que adopten nítidamente una u otra forma, sino que se da un rango de combinaciones. Esto depende de los entornos, de la cultura empresaria, de las capacidades y habilidades del personal, del tamaño de la empresa, entre otros factores.

Los Recursos Humanos

Gestión de Recursos Humanos

La gestión de RRHH cambia el enfoque de las personas como recursos, se tornan objetivo de gestión. Por lo que hoy predomina hablar de “gestión de personas” y no de recursos. Busca crear las condiciones para que las personas alcancen sus metas personales y ayuden a cumplir la misión de la organización. Estas condiciones tienen que ver con la cultura de la organización, la motivación, las bonificaciones y compensaciones y la selección de personal que forma parte de la Administración de RRHH.

Administración de Recursos Humanos

Cuando se habla de Administración de Recursos Humanos se refiere a un término amplio, a su manejo integral, no únicamente a aspectos administrativos del área, como liquidar sueldos, llevar legajo del personal, etc.

Conocer las herramientas de recursos humanos evitará inconvenientes como: tomar a la persona equivocada, tener alta rotación de personal, personal desmotivado y poco comprometido o que no esté capacitado.

El proceso de Administración de los Recursos Humanos implica una serie de etapas-funciones, que abarcan desde el inicio al fin de una relación laboral, y tiene por objetivo dotar a una organización de empleados competentes y de alto rendimiento que sean capaces de sostener su desempeño a largo plazo.

Las etapas son:

1. Planificación de los RRHH: Inventario de RRHH y/o Análisis y Descripción del Puesto.
2. Reclutamiento y Desreclutamiento.
3. Selección.
4. Orientación.
5. Entrenamiento del empleado.
6. Desarrollo de Carrera.

1. Planificación de los RR HH: para que la gerencia se asegure que tiene el número y las personas adecuadas, en los lugares exactos y en el momento preciso. La planificación traduce los objetivos de la Organización en término de los trabajadores necesarios para cumplir esos objetivos.

- ✓ **Evaluación Actual:** revisar la situación actual de recursos humanos, es decir, hacer un *inventario de recursos humanos*. La información de entrada para este inventario se obtiene de los formularios llenados por los propios empleados. Y deberán incluir, además de los estudios formales y conocimientos en general, las capacidades y habilidades para que la gerencia

pueda evaluar qué talentos y habilidades dispone y las posibilidades para ocupar nuevos puestos de trabajo.

Otro componente de la Evaluación Actual es el **Análisis del Puesto** que define los puestos dentro de la organización y los comportamientos necesarios para desempeñar esas tareas. A través de la *Descripción del Puesto*: que es una declaración escrita de lo que hace el ocupante de un puesto, cómo se hace y porqué se hace, describe el entorno, las condiciones del puesto y las de contratación. Por su parte, la *Especificación del Puesto*: pone el énfasis en la persona, en las condiciones mínimas aceptables para que el ocupante de un puesto pueda desempeñar su tarea con éxito.

Los métodos para *Análisis del Puesto* son: observación de los empleados, entrevistas individuales o grupales, cuestionarios estructurados, panel técnico de expertos, registro por parte de los empleados de sus actividades diarias.

Análisis de requerimientos objetivos de un Puesto de Trabajo

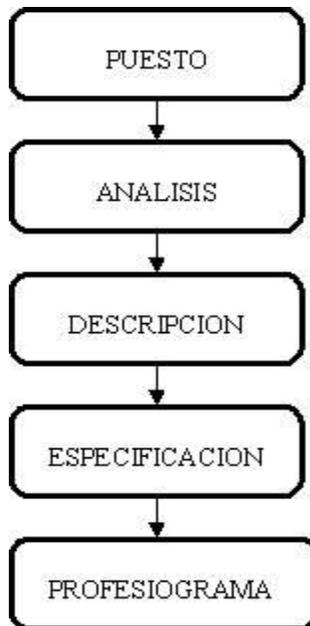
- Edad mínima y máxima aceptable.
- Nacionalidad preferida.
- Sexo preferido y sus motivos.
- Domicilio aceptable o no aceptable.
- Estado civil aceptable o inaceptable.
- Disponibilidad para dedicaciones especiales.
- Necesidad de disponer de permiso para conducir, y la clase de este.
- Necesidad de disponer de vehículo propio y razones para ello.
- Formación básica requerida.
- Formación complementaria o técnica requerida.
- Idiomas necesarios para el desempeño del puesto y su grado de dominio.
- Tipo y alcance de la experiencia previa requerida.

Análisis de los requerimientos del entorno social del puesto de trabajo

- Tipo de jefe inmediato que tendrá la posición a cubrir y sus características como: estilo de comunicación, estilo de mando, estilo de delegación.
- Los proveedores y los clientes más frecuentes: pueden ser una fuente importante para determinar los rasgos del candidato idóneo.

Estas informaciones pueden concluir en un **Profesiograma** de cargos; que constituye el documento que sintetiza los principales requerimientos y exigencias que debe poseer el ocupante del puesto.

En síntesis: el análisis, descripción y documentación de puestos de trabajo es el conocimiento real y actualizado de la estructura de la organización, sus actividades, las responsabilidades de los diferentes puestos, los niveles de exigencia requeridos respecto a conocimientos, experiencias, habilidades, etc.



Análisis de las competencias conductuales requeridas para el desempeño eficaz

En primer lugar corresponde definir **Competencia**: es una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación. La selección por competencias tiene estrecha relación con la inteligencia emocional.

Ejemplo de requerimientos de competencia para profesionales jóvenes:

- Iniciativa, autonomía.
- Dinamismo, energía (habilidad para trabajar duro, en diferentes situaciones cambiantes o alternativas).
- Responsabilidad.
- Orientación al cliente interno y externo.
- Capacidad de aprendizaje.
- Productividad.
- Alta adaptabilidad.
- Liderazgo.
- Trabajo en equipo.
- Tolerancia a la presión (habilidad para actuar con eficacia bajo presión de tiempo, y haciendo frente a oposiciones y diversidad).
- Expectativas de desarrollo profesional.
- Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común).

En la actualidad, en el Sector Forestal, se aborda el tema de competencias pero de manera más acotada. Impulsado por el M. de Trabajo de la Nación, existe un programa de “Certificación de competencias laborales” en los puestos de: Motosierrista, Aplicador de

Agroquímicos y Brigadista de Incendios (ver más detalles en publicaciones de la revista Argentina Forestal).

✓ **Evaluación Futura:** las necesidades futuras de recursos humanos están determinadas por los objetivos y estrategias de la organización. Esto requiere que el Área de Recursos Humanos se aboque en convertir las estrategias empresariales en prioridades de recursos humanos, esto comienza por la Visión y la Misión de la Organización. ¿Cuál es el foco de mi negocio? ¿Qué capacidades necesito para cumplir los objetivos del negocio?

✓ **Desarrollo de un Programa a Futuro:** después de haber evaluado las capacidades actuales y futuras, la gerencia está en condiciones de poder determinar sus requerimientos o las áreas que pudieran tener excesos.

2. Reclutamiento y Desreclutamiento

Reclutamiento: es un conjunto de procedimientos orientados a atraer e identificar candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Podemos decir que es *la convocatoria de candidatos*. Las principales fuentes de reclutamiento son:

En el reclutamiento interno:

- Colocar avisos en carteleras y autopostulación (job posting).
- Inventario del personal, con un banco de datos.
- Planificar reemplazos y sucesiones.
-

Reclutamiento externo:

A través de la contratación de un consultor (outsourcing) o con la propia estructura interna, cuando se cuenta con un departamento de Recursos Humanos:

- Anuncios.
- Agencias de empleo.
- Recomendaciones del personal.
- Colocación escolar.
- Consultores.

La fuente a utilizar dependerá del mercado de trabajo, del tamaño de la empresa, del puesto, y cada una tiene sus ventajas y desventajas en cuanto a costo, rapidez, seguridad entre otros.

Desreclutamiento: cuando se decide disminuir la disponibilidad de personal dentro de la organización. Estos recortes están originados por cambios en el mercado, la competencia exterior, las fusiones-adquisiciones, la recesión económica, la incorporación de tecnología.

Las opciones de desreclutamiento son:

- Despido.
- Suspensión.
- Reducción.
- Transferencias.
- Reducción de jornada laboral.
- Retiro voluntario.

Una buena política de Recursos Humanos debe implementar instrumentos para que la desvinculación sea lo menos traumática posible y no caer en el extremo de postergar la decisión hasta último momento y dejar que circulen los rumores.

También se le puede ofrecer una vinculación asistida, que tiene por objetivo:

- Brindar contención psicológica.
- Marketing personal: para un nuevo empleo en relación de dependencia o autoempleo.

3. Selección

Es una actividad de clasificación donde se elige aquellos que tengan mayor probabilidad de adaptarse al cargo ofrecido para satisfacer las necesidades de la organización y del perfil. El éxito de este proceso consiste en que debe ser sencillo y corto y contratar a la persona adecuada, en el momento indicado y con el salario indicado.

Los pasos del proceso son:

- Definir el perfil.
- Identificar los puntos clave.
- Elegir los canales de búsqueda.
- Preselección de Currículo Vitae (CV).
- Lectura de CV.
- Entrevistas (herramienta por excelencia de la selección).
- Evaluaciones de distinto tipo.
- Armado de carpeta de finalistas.
- Concertación de entrevista con el cliente interno.
- Seguimiento.

4. Orientación

Es la introducción-inducción de la persona a su puesto de trabajo y a la organización. La orientación amplía la información que el empleado recibió durante el reclutamiento y la selección. Se le aclaran las responsabilidades específicas y la forma en que se evaluará su desempeño. Puede hacerse a través de un programa formal: recorrido por las instalaciones, proyección de video de la organización, conversación con alguien del Dpto. de Recursos Humanos. O de manera informal a través de un compañero del área, para que lo presente a los demás y le muestre la ubicación de las diferentes dependencias.

El objetivo principal es que el nuevo empleado se sienta cómodo y se adapte rápidamente.

5. Entrenamiento del empleado

Es conveniente diferenciar entre Capacitación y Entrenamiento. *Capacitación* se refiere a actividades estructuradas generalmente bajo la forma de cursos, con fechas-horarios y objetivos predeterminados.

En cambio el *Entrenamiento*: es un proceso de aprendizaje en el que se adquieren habilidades y conocimientos objetivos definidos, siempre en relación con la visión y misión de la empresa, sus objetivos de negocios, y los requerimientos del puesto. Por ello implica:

- Transmisión de información.
- Desarrollo de Habilidades.
- Desarrollo o modificación de actitudes.
- Desarrollo de conceptos.

6. Desarrollo de Carrera

Es la secuencia de posiciones ocupada por una persona a lo largo de su vida laboral. Hacer carrera, puede ser un concepto muy personal, como: obtener y conquistar lo que a cada uno más nos interesa en relación con nuestro trabajo. Es satisfacer las motivaciones que nos empujan a trabajar. Siempre por medios éticos y profesionales.

La carrera puede ser planificada por la propia organización, por los individuos o ser producto de las circunstancias o del azar.

Las etapas son:

- ✓ Establecimiento: abarca entre los 20 a 40 años, y es el núcleo de la vida laboral de las personas, tiene a su vez subetapas:
- ✓ Prueba o Exploración: busca la dirección de su carrera y desde el punto de vista organizacional ocurre antes de la contratación.
- ✓ Estabilización: se establecen metas ocupacionales firmes y se realiza un plan de carrera explícitamente.
- ✓ Mitad de carrera: entre 30 a 40 años, las personas realizan una reevaluación de sus progresos en relaciones a sus metas originales, ajustan sus prioridades, buscan nuevos estilos de vida.
- ✓ Mantenimiento: entre 45 a 65 años, durante el cual se pretende asegurar el lugar en el mundo del trabajo.
- ✓ Declinación: es la etapa inevitable del retiro.

En relación con la carrera:

- ✓ **Las empresas** deben: satisfacer las necesidades mínimas del empleado y darles oportunidad de crecer y desarrollarse.
- ✓ **Los empleados** esperan: sentirse seguros y recibir un buen trato, oportunidad de crecer y aprender, que se les diga cómo están haciendo las cosas.

Algunos Consejos para la Entrevista Laboral

Lo mismo que se aplica a la venta de productos o servicios, es válido para la venta de usted mismo. Es decir, debe estar seguro que es un buen producto (profesional) y que lo que tiene que para ofrecer le puede interesar a los demás, si no está convencido de esto, difícilmente pueda convencer a los demás. Para ello tal vez sea buena apoyarse en lo que hablamos de autoconocimiento y de inteligencia emocional. Evalué sus puntos fuertes y débiles, trabaje sobre ellos.

Las cosas que les interesan a los entrevistadores son:

- ✓ su habilidad para realizar el trabajo;
- ✓ su entrenamiento;
- ✓ sus motivaciones;

Planifique sus entrevistas, prepárese previamente, especialmente con las preguntas que para usted son de difícil respuesta. Las preguntas comunes en una entrevista, son: ¿qué beneficios tendría la empresa con su incorporación?, ¿por qué se postula para este puesto?, ¿cuáles son sus pretensiones/expectativas?, ¿cuáles son sus fortalezas/debilidades en relación a este puesto?

Tenga claro sus objetivos: quién es usted y qué está buscando. También es aconsejable que tenga información sobre la organización y el cargo al que se postula.

Y algo que en nuestro medio a veces no se le da mucha importancia, no descuide su aspecto y vestimenta, los buenos modales. En síntesis, sea usted mismo, pero lo mejor.

El Clima en la Organización

Causas de conflictos dentro de las organizaciones:

- ✓ Recursos limitados.
- ✓ Problemas de comunicación.
- ✓ Intereses y metas diferentes.
- ✓ Percepciones y actitudes diferentes.
- ✓ Falta de claridad en el trabajo.

Resistencia al cambio

b) Actitudes frente al cambio

Si bien hoy se asume que lo único constante es el cambio y, para modernas teorías, plantearse la resistencia al cambio es una cuestión superada, en muchas de nuestras empresas esa resistencia existe. “El cambio no es un proceso indoloro. El cambio afecta intereses, por lo que la **resistencia** aparecerá instintivamente” (Fishman, 1998).

El cambio es intrínseco a la empresa, es una expresión integral del funcionamiento de una compañía y debe empezar por uno mismo para convertirlo de amenaza en oportunidad. Pero además se requiere no solo adaptación a las transformaciones sino también anticipación para diferenciarse y posicionarse mejor que los competidores.

Sin embargo este proceso también requiere de condiciones previas como el autoconocimiento, una clara visión y comunicación del cambio, capacitación y un liderazgo orientado al cambio, -por ejemplo, no penalizar los errores y propiciar la creatividad-, para que pase a ser parte de la cultura de empresa y llegue a convertirse en la manera de hacer las cosas.

Los motivos más comunes por lo que las personas se resisten al cambio:

1. Interés exclusivo en sí mismo: miedo a perder algo que consideran valioso para sí mismos. El individuo temeroso solo tiene en mente su propio interés sin darle prioridad a la organización ni a los intereses de sus compañeros.
2. Errores de interpretación y falta de confianza: los individuos no comprenden completamente porqué está ocurriendo el cambio y cuáles son sus implicaciones. El error de interpretación y la falta de confianza genera muchas equivocaciones.
3. Apreciaciones diferentes: los individuos perciben los cambios (su intención, consecuencias potenciales e impacto personal) de manera diferente por lo cual con frecuencia existen distintas apreciaciones de la situación.
Las personas que inician el cambio, a menudo, parten de dos supuestos: a) que poseen todos los datos y la información para diagnosticar la situación y b) que las personas que serán afectadas por los cambios tienen también la misma información.
La resistencia puede ser reducida si los empleados afectados poseen datos e información más válidos.
4. Baja tolerancia al cambio: cuando las personas sienten temor de no ser capaces de desarrollar las nuevas destrezas necesarias para desempeñar bien su trabajo.

Cómo minimizar la resistencia al cambio

- ✓ Educación y Comunicación: es necesario comunicar y educar antes de que ocurran los cambios. Mostrar el camino, demostrar la lógica y mantener informados a todos. Además, la educación puede utilizarse para cambiar las ideas y actitudes mentales.
- ✓ Participación e intervención: cuando las personas involucradas intervienen en el diseño y la implementación.
- ✓ Facilidad y apoyo: mostrar interés por sus subordinados, escuchar con atención (oír y escuchar). Escuchar, llegar a fondo con el asunto y producir la catarsis del interlocutor.
- ✓ Escuchar activamente: intensidad, empatía, aceptación, escuchar el mensaje completo.
- ✓ Escuchar afectivamente: establecer contacto visual o físico, expresión facial adecuada, haga preguntas, parafrasear, no interrumpir, evitar verborragias.
- ✓ Negociación y acuerdo:
Negociación: pasó de ser un acto intuitivo a una disciplina. *Es un proceso de influencia, que surge ante la necesidad de tener que satisfacer necesidades, intereses, deseos y/u objetivos, para lo cual es menester establecer tratos o interacciones con la finalidad de procurar un acuerdo mutuo.*

Para que la negociación sea racional es necesario que exista:

- Genuina generación de valor: no solo de tipo material, sino que contemple además también valores psicológicos (emocionales, políticos, creencias) y de percepción que tienen las personas.
- Aplicación apropiada de la información y uso de la tecnología de las emociones.
- Adecuado manejo de las emociones.
- Se minimicen los sacrificios, sin afectar la satisfacción.

Mediación: cuando para resolver conflictos en lugar de la intervención directa de las partes se recurre a un tercero neutral. Mediación y conciliación, arbitraje (puede ser de derecho, donde el resultado debe atender lo que marca la ley; o de amigable composición, donde el arbitrario procede de acuerdo a su leal saber y entender).

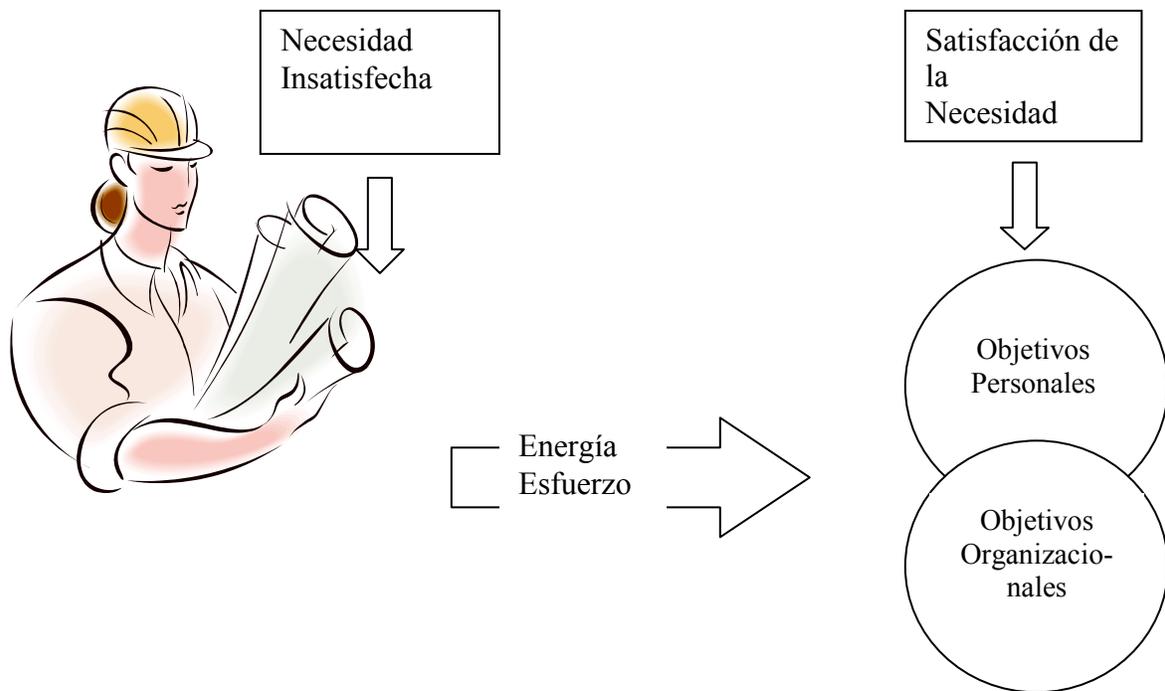
- ✓ **Manipulación y cooptación**: uso de tácticas encubiertas (ocultar información, enfrentar a las personas, información falsa). La cooptación otorgarle un papel principal en el diseño o implementación del cambio.
- ✓ **Coacción explícita e implícita**: el gerente amenaza a los empleados, esto genera sentimientos negativos y hostilidades.

Dirección

La dirección es la tercera función de la Administración, y se relaciona con el comportamiento –las acciones de las personas- pero más específicamente las acciones de las personas en su lugar de trabajo. Para ello es necesario comprender cómo sus actitudes, percepciones, historia de vida, personalidad, etc., se relacionan con la productividad-el ausentismo-irresponsabilidad o baja motivación.

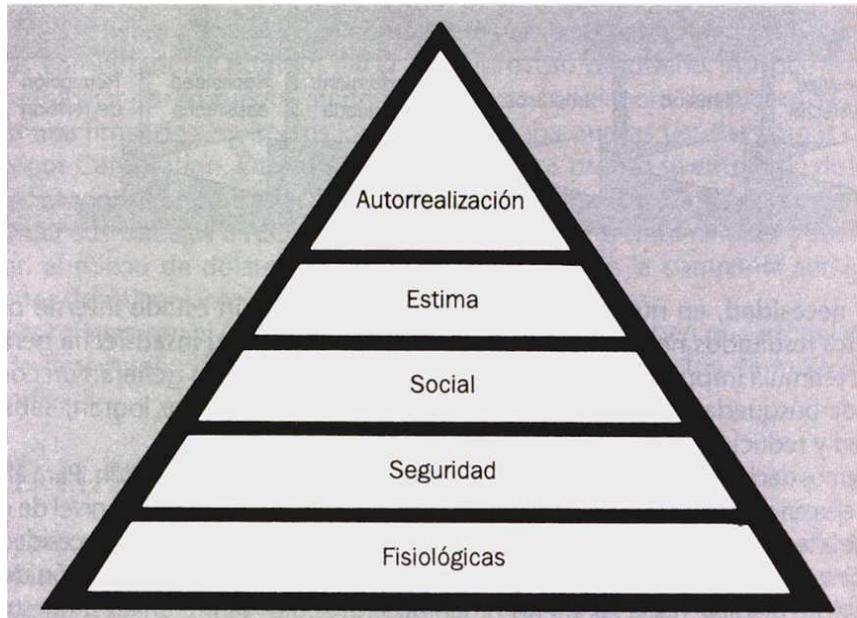
Motivación

Podemos definirla como el esfuerzo-energía puesto en función de alcanzar la satisfacción de las necesidades. Una de las responsabilidades del gerente es crear las condiciones que posibiliten la conjunción de los objetivos personales de los empleados con los de la organización



Los autores clásicos que abordaron el este tema, fueron:

- ✓ Abraham Maslow: psicólogo norteamericano que identificó cinco jerarquías de necesidades humanas.
- ✓



Esta jerarquía intenta demostrar que las necesidades básicas resultan perentorias respecto de las superiores, las que no se tornan motivadoras hasta tanto las inferiores se mantengan insatisfechas.

- ✓ Frederick Herzberg: junto a un grupo de investigadores realizaron un estudio basado en encuestas individuales, por medio de las cuales se indagaba ¿cuáles eran las aspectos del trabajo que le causaban satisfacción y cuáles insatisfacción?, de la lista de factores que surgieron agruparon en dos grupos distintos: los que evitan insatisfacción pero no causan motivación, los llamaron factores higiénicos - condiciones físicas del trabajo, calidad de supervisión, clima de las relaciones interpersonales, salario- y los factores motivadores -el trabajo en sí, la posibilidad de progreso, responsabilidad y autonomía-.
- ✓ Douglas Mc Gregor: propuso dos puntas de vista respecto a la naturaleza humana. Una positiva denominada Teoría Y -la suposición es que los empleados contemplan al trabajo como algo natural, son creativos, buscan responsabilidad y se autodirigen- y la negativa Teoría X -los empleados no quieren trabajar, son perezosos, evitan responsabilidades, deben ser controlados o amenazados para lograr las metas-.

Algunos de los enfoques contemporáneos, son:

- ✓ Teoría del reforzamiento: sostiene que el comportamiento tiene causas externas, los *reforzadores*: cualquier consecuencia que viene inmediatamente después de una respuesta y que incrementa la probabilidad de que el comportamiento se repita. Podríamos asociarlo a un sistema de premios o castigos. La principal crítica que recibió es que ignora las expectativas y necesidades.

✓ Teoría de Fijación de Metas: se relaciona con la Administración por Objetivos – APO-, la intención de trabajar para alcanzar una meta es una fuente importante de motivación en el empleo. Especialmente cuando las metas son específicas y desafiantes.

✓ Teoría de las expectativas: desarrollada por Víctor Vroom, sus estudios destacan que las personas altamente motivadas son aquellas que perciben ciertas metas o incentivos como valiosos para ellos y, a la vez, perciben que la probabilidad de alcanzarlos es alta. Esto lo expresó a través de la expresión matemática:

$$\boxed{\text{Fuerza de la Motivación}} = \boxed{\text{Valor de la Meta}} \times \boxed{\text{Probabilidad De Logro}}$$

A continuación se presenta el abordaje de la Motivación, según las diferentes teorías:

Modelo Tradicional	De las Relaciones Humanas	De los Recursos Humanos
El gerente debe supervisar y controlar, estrechamente, a los subordinados.	El gerente debe hacer que cada trabajador se siente útil e importante.	El gerente debe aprovechar los recursos humanos subutilizados.
El Gerente debe descomponer las tareas en operaciones sencillas, repetitivas, fáciles de aprender	El gerente debe mantener informados a los subordinados y escuchar sus objeciones o planes.	El gerente debe crear un ambiente en el que todos los miembros puedan contribuir al máximo su capacidad.
Si las tareas son lo bastante simples y si las personas están sujetas a un control estrecho, producirán de acuerdo con las normas establecidas.	La satisfacción de estas necesidades mejorará el estado de ánimo y disminuirá la oposición a la autoridad formal; los subordinados “cooperarán voluntariamente.	La satisfacción en el trabajo puede mejorar como “producto derivado” de que los subordinados usen plenamente sus recursos.

¿Es posible automotivarse?

En la medida que se asciende a puestos jerárquicos, la exigencia hacia la iniciativa personal y la proactividad aumenta. El enfoque de Empowerment tiende a proporcionar mayores cuotas de iniciativa en todos los niveles de la organización, y no exclusivamente a los gerentes como sucedía en el enfoque clásico. Algunas de las recomendaciones para lograr automotivación, son:

- ✓ Definir metas con claridad.
- ✓ Desagregar la meta en objetivos específicos de corto plazo.
- ✓ Desafiarse a adquirir nuevas habilidades o a perfeccionarlas.
- ✓ Reconocer las propias fortalezas y centrarse en ellas.
- ✓ Buscar retroalimentación para verificar que lo está haciendo bien.
- ✓ Festejar los logros.

Comunicación

Es el acto de participar una idea o entendimiento común a otra persona y abarca todo tipo de comportamiento que involucra intercambio de lenguaje verbal y gestual. También intervienen en este proceso los intereses y objetivos de los involucrados y los filtros que pueden dificultar el mensaje y/ o el logro la respuesta o resultado esperado. Estos filtros están integrados por conocimientos y habilidades, experiencias, prioridades, emociones, roles, valores, actitudes y estilos personales. Las fallas de comunicación son el mayor obstáculo que frena el compromiso de la gente. "Nadie quiere trabajar automáticamente. Creemos que si les dijimos para qué estamos haciendo las cosas, ya cumplimos. Y el proceso de comunicación es mucho más amplio y complejo que el acto de decirlo, pegar un afiche o mandar un *memo*." (Catub, 2001).

Por otro lado, considerando el rol social de la empresa, la comunicación eficaz debe darse no solo hacia adentro de ella sino también hacia su entorno de influencia, la comunidad y los grupos de opinión.

La comunicación eficaz es una hábil básica en un líder, y para ello debe tener capacidad de escuchar.

Liderazgo

Se define el Liderazgo como la capacidad de algunos individuos de influir en otros para lograr sus objetivos. A nivel de una organización puede definirse como la habilidad de obtener lo mejor de un equipo, independientemente de las circunstancias. El liderazgo se relaciona con: motivación, delegación, trabajo en equipo, comunicación.

No se debe confundir liderazgo con dirección; la dirección transforma ideas en planes y el liderazgo convierte los planes en hechos. Además no siempre un directivo/jefe es un líder, aunque sería deseable que lo fuera.

Y pueden existir dos tipos de líderes: los formales, cuya influencia se relaciona con la jerarquía que ocupa; y los informales, que emergen de grupos de iguales y sobresalen y/o influyen sobre los demás.

Un verdadero líder tiene la capacidad de visualizar el futuro y plantear acciones claras para delinear ese futuro, y lograr las metas que benefician a su equipo de trabajo. Aprende a

ganarse el respeto de sus colaboradores gracias a sus condiciones personales carisma, y no por su cargo.

Varias de las características y habilidades señaladas para los emprendedores, son comunes en los líderes:

- Confianza en sí mismos.
- Entusiasmo y Empuje.
- Visión de futuro.
- Deseo de dirigir.
- Honestidad e integridad.
- Inteligencia.
- Conocimiento relativo al trabajo.
- Relaciones interpersonales y sociales.

De acuerdo a su comportamiento se identifican, diferentes estilos de liderazgo:

- Estilo autocrático.
- Estilo democrático.
- Estilo laissez-faire.

No existe un estilo que sea el mejor en todas las circunstancias, sino que debe adecuarse a las características propias, a la de los subordinados y a la situación.

Liderazgo Compartido

En el momento que viven hoy las empresas y que fuera caracterizado en temas anteriores, se impone un paradigma de liderazgo diferente. El tradicional de *aquellos procesos destinados a fijar el rumbo y motivar a los demás para que lo sigan*, se extiende hoy a todos los niveles de la organización que deben contar con líderes efectivos que: produzcan cambios, aprendan de los errores, escuchen a los demás, muestren respeto por el otro, tengan valores y una visión muy clara. Esto requiere del compromiso de trabajar en cooperación con los demás y por buscar los medios necesarios para colaborar en lugar de esperar que los demás lo sigan. El líder hoy debe ser un buen entrenador, un coach. Además el coaching es una herramienta para el desarrollo de habilidades de las personas y en ese sentido puede ser útil para la generación y consolidación de futuros líderes en las organizaciones.

El Liderazgo y la Abadía de Westminster

Las palabras inscritas en la tumba de un obispo anglicano en la abadía de Westminster resumen la esencia del liderazgo:

“Cuando era joven y libre, y mi imaginación no tenía límites, soñaba con cambiar el mundo. Al hacerme mayor y más sabio, descubrí que no se podía y me resigné a cambiar mi país. También resultó imposible. En mis últimos años, intenté desesperado cambiar al menos a mi familia más cercana, pero fue igualmente inútil. Ahora, en mi lecho de muerte, caigo en la cuenta de que, si simplemente hubiera cambiado yo mismo en primer lugar, mi ejemplo habría transformado a mi familia. Con su inspiración y su apoyo, habría podido mejorar mi país y, ¿quién sabe?, tal vez habría cambiado el mundo”.

Trabajo en equipo

Un equipo es un conjunto de personas que realiza una tarea para alcanzar resultados. El logro de resultados es una de las características diferenciales de los equipos, pero la búsqueda de estos resultados debe ser compartida, por lo cual también se requiere que sean compatibles los intereses, valores y creencias personales de los miembros del equipo. Esto define el grado de compromiso y motivación.

Uno de los mayores obstáculos para el compromiso con los resultados tiene que ver con el fenómeno de la confianza. Para trabajar en equipo es fundamental instalar lo que se llama la emocionalidad básica de la confianza, y erradicar el temor que predomina en muchas organizaciones. Temor a ser penalizado por el error, a ser descalificado por no saber, a ser señalado como culpable por los malos resultados. Y entonces si no hay compromiso y no se asume la responsabilidad personal, no existe trabajo en equipo.

CONCLUSIONES

Los conceptos desarrollados en el tema de Administración de RRHH y Dirección, nos permiten apreciar la estrecha interrelación que presentan y su importancia para el logro de resultados. Lo primero es tener claro que estos resultados lo vamos a lograr con las personas, no considerándolas un recurso más sino proporcionándoles los recursos necesarios y el clima propicio para que puedan desarrollarse laboral y profesionalmente y que emerjan las conductas esperadas.

La década de los noventa se caracterizó por la incorporación de tecnología y la misma se tornó accesible para la mayoría de las empresas, por la cual hoy la diferenciación se da por la calidad del factor humano. La alta tasa de desocupación que enfrenta la Argentina permite reemplazar fácilmente el personal en algunos puestos de trabajo, pero aún esto requiere un período de adaptación y tiene su costo. Una estrategia de competitividad

sustentable y basada en el compromiso de los trabajadores requiere que uno de los objetivos de la empresa sea retener a la gente capacitada.

Existe en la actualidad una variada y amplia oferta de cursos y herramientas que coadyuvan a la búsqueda de mejores resultados, pero la selección de las mismas debería tener un propósito determinado, y estar relacionada con la autoevaluación.

Por otro, lado la aceleración de los cambios que no nos permite quedarnos inmobilizados, demanda contar con un marco estratégico, es decir, con una visión y estrategias, la primera debe ser construida en forma conjunta y esta construcción requiere formas diferentes de relaciones laborales. En cuanto a las estrategias, surgen primeramente en la mente de las personas, por lo cual el autoconocimiento y la reflexión sobre nuestro estilo de gestión se imponen. En síntesis, los resultados que logre una empresa depende altamente de las conocimientos-habilidades-aptitudes-comportamiento de sus recursos humanos en sus roles de: personal-grupos de trabajo-gerentes –propietarios-accionistas.

CONTROL

El control está presente en todo proceso de planificación, dado que no es posible él mismo sino existen definición de objetivos y planes. Pero también es una de las funciones específicas de la Administración.

La función de control es la medición del desempeño, a fin de asegurarse de que se cumpla con los objetivos de la organización y los planes diseñados para alcanzarlo.

El “control de gestión” es el control de mayor jerarquía y abarca a la totalidad de la organización. Abarca tareas de; planeación, verificación, ejecución y evaluación. Este control comprende: un control de tipo *superior* se inicia cuando se definen un conjunto de estándares, es decir, un conjunto de criterios para medir y comparar los resultados en los diferentes niveles de la organización y decidir sobre acciones futuras. Por su parte, el control de tipo *operativo* analiza la administración de los recursos con vistas a nuevas proyecciones en cada centro operativo.

Los sistemas de controles, para que sean efectivos, deben tener las siguientes características:

- Ser entendibles.
- Oportunidad.
- Comprensión
- Flexibles.
- Económicos.
- Planeamiento estratégico
- Criterios múltiples

El proceso de control tiene tres etapas bien diferenciadas:

- Medir el desempeño.
- Comparar el desempeño contra una norma o estándar.
- Tomar acción gerencial.

Si efectuado el control no se toman acciones, no cumple su cometido y solo proporciona información.

Formas de Control

Según el momento o etapa del proceso en que se realiza.

- Control preventivo o preliminar.
- Control concurrente.
- Control correctivo o de retroalimentación.

Información que alimenta un control de gestión

En el control es necesario aplicar el enfoque de sistemas y además:

- El proceso de control debe contar con una definición clara de cada centro de información.
- Debe tener bien definido qué información es la necesaria y cómo se recogerá, procesará y llevará a la dirección para la toma de decisiones.

Es necesario contar con información para alimentar los diferentes tipos de controles, sean estos, por ejemplo:

- Control de operaciones: integrado por centros de costos, control de compras, control de mantenimiento (que puede ser preventivo o correctivo), control de calidad.
- Control de procesos: se lleva a cabo durante el proceso de transformación
- Controles financieros: se utilizan presupuestos, estados contables y cálculo de rentabilidad.
- Controles de Comportamiento: debe considerar también aspectos no formales como la cultura de la organización y la motivación personal, para establecer diferentes indicadores de desempeño como los programas de incentivos y beneficios.

Dentro de los controles financieros y en los estados contables, es además muy común el uso de diferentes ratios, como ser:

- De Liquidez: mide la capacidad para cumplir con los pagos de corto plazo

$$\text{Razón Circulante} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

- De apalancamiento: mide el grado que la empresa se ha financiado por medio de deudas.

$$\text{Tasa de deuda} = \frac{\text{Deuda total}}{\text{Activo total}}$$

- Tasas de actividad: mide la efectividad de la actividad empresaria

$$\text{Rotación de Inventarios} = \frac{\text{ventas}}{\text{inventarios}}$$

- Tasas de rentabilidad: mide los resultados en relación a los activos, a las ventas.

$$\frac{\text{Utilidad neta después de impuestos}}{\text{Ventas totales anuales}}$$

$$\frac{\text{Utilidad neta después de impuestos}}{\text{Activos Totales}}$$

Tablero de Comando

El Cuadro de Mando o Balanced Scorecard o Tablero de Comando, es un método de obtención y clasificación de información que generan los sistemas control de gestión. Se desarrolla desde la base hasta los niveles más altos de dirección. Todos los departamentos tributan el comportamiento de sus indicadores en tableros de mando particulares, estos recorren y se adaptan a la necesidad de información de los distintos niveles superiores hasta llegar a un punto, (persona) encargado de clasificar toda la información en dependencia de las necesidades de información de la alta dirección para la toma de decisiones. Todo el proceso se desarrolla mediante sistemas automatizados que permiten a la información recorrer todos los puntos donde se necesite utilizarla o enriquecerla.

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

- Alles, Martha Alicia;** 1998. Manejo de Carrera y búsqueda laboral. Revista Mercado. Agosto a Noviembre
- Alles, Martha Alicia;** 2000. Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Ediciones Granica.
- Bertagnini, Armando.** 2000. Trazado de Escenarios. Colección Líderes del tercer milenio. Fascículo 9. Buenos Aires.
- Bilancio, Guillermo,** 2000. Competition. La nueva lógica de los sectores industriales. Colección Líderes del tercer milenio. Fascículo 6. Buenos Aires.
- Braidot, Néstor.** 1999. Las Pymes Latinoamericanas. Herramientas competitivas para un mundo globalizado. Ediciones IFEMA.
- Cardozo. Alejandro P.** 2007. Editor- Administración Empresaria. Temas Grupo Editorial UADE. 2007.
- Catub, Juan.** 2001. Curso multimedia de educación a distancia para ejecutivos del nuevo milenio. Editorial Coyuntura S. A. Buenos Aires.
- Chain, Nassir.** 1994. Criterios de Evaluación de proyectos. Como medir la rentabilidad de las inversiones. Serie McGraw-Hill.
- Cleri, Carlos.** 2000. Estrategias Pymes y Cooperación Interempresaria. Colección Estrategias de Negocios. Nro. IX. Mercado. Buenos Aires.
- Cleri, Carlos.** 2000. Estrategias Pymes y Cooperación Interempresaria. Fascículo IX, Colección Estrategias de Negocio, Revista Mercado. Buenos Aires, Argentina. 25 – 29 pp.
- Cravino, Luis María.** 2003. *Un trabajo feliz.* Temas Grupo Editorial SRL. 211 pág.
- Davinson, Jeff.** La Gestión de proyectos. Prentice may. 2001.
- Díaz, A. L.; Pantaenius, L.;** Apuntes Plan de Negocios. Programa Cambio Rural. 1999.
- Donnelly, J; J. Gibson; J. Ivancevich.** 1994. Dirección y Administración de Empresas. Addison-Wesley Iberoamericana.
- Drucker, Peter.** 1999. Los desafíos de la administración en el siglo XXI. Ed. Sudamericana. 225 pág.
- Fishman, Charles.** 1998. Las diez leyes del cambio. Revista Gestión. Volumen 3/número3. 88-107 pág.

- Flippo, E.; G. Musinger.** 1978. Dirección de Empresas. Librería El Ateneo Editorial.
- Keeys, Geoff,** 1996. Líder. Buen entrenador. Revista Gestión. Vol.1 Nro. 6. 1996.
- Marsh. D.;** Teorías y prácticas sobre Management. Fascículo 2 de Upgrade in Management. AMA-Mercado. 2001.
- Robbins, S.; Coulter, M.** 1996. Administración. Prentice –Hall Hispanoamericana. 5ta. Edición.
- Roebuck, Chris.** 2000. Liderazgo Eficaz. Editado por Blume. Barcelona. 8-9 pp.
- Senge, Peter.** 2000. *La Danza del Cambio*. Grupo Editorial Norma. 487 pág.
- Vázquez, Jorge R.** 2004. Dirección eficaz de Pymes. Ediciones Macchi. 2da. Edición.
- Vinitzky, G.** 1986. Planeamiento estratégico y Presupuestos. Tesis. Librería Editorial S.A.
- Wilensky, A.** 2000. Plan de Marketing: el marco conceptual. Colección Líderes del Tercer Milenio. Nro. 9. Clarín-Mercado.

A N E X O S

Anexo I

Artículo II. Inteligencia Emocional

Se presentan a continuación conceptos extractados de los siguientes libros:

Goleman, Daniel, *La inteligencia emocional en la empresa*, Javier Vergara Editor. España. 1999.

Weisinger, Hendrie, *Inteligencia emocional no trábalo*, Editora Objetiva. Río de Janeiro. 1997.

Es el uso inteligente de las emociones, es hacer intencionalmente que sus emociones trabajen a su favor para obtener mejores resultados. En las organizaciones aumentan las obligaciones y el stress, por lo cual se necesita más que nunca aptitudes tales como el control de las emociones, manejar los conflictos, el trabajo en equipo y el liderazgo.

Sus componentes esenciales son:

1. Capacidad para percibir, evaluar y expresar correctamente sus emociones.
2. Capacidad de generar o tener acceso a sus sentimientos cuando estos les pueden facilitar una mejor comprensión de sí mismo o de los demás.
3. Capacidad de comprender sus emociones y el conocimiento que deriva de ello.
4. Capacidad para controlar sus propias emociones para promover el crecimiento emocional e intelectual.

Ampliar la inteligencia emocional, a través del **Autoconocimiento**

Autoconocimiento: conocer los propios estados internos, preferencias, valores, recursos e intuiciones. Para tener *conciencia emocional*: saber cómo afectan las emociones nuestro desempeño y utilizar nuestros valores para orientar la toma de decisiones. Por otro lado, un conocimiento sincero de nuestras debilidades y fortalezas nos permite identificar lo que necesitamos mejorar y además desarrollamos *confianza en nosotros mismos*.

¿Cómo se puede ampliar el autoconocimiento?

- a. Examinando la forma en que se hacen las evaluaciones.
- b. Prestar atención a los sentidos.
- c. Entrar en contacto con los sentimientos.
- d. Identificar las intenciones.
- e. Prestar atención a nuestros actos.

- a. Las evaluaciones son todas las interpretaciones, impresiones, apreciaciones y expectativas que tenemos de nosotros mismos y de los demás. Y están influenciadas por los factores de configuración de la personalidad (experiencias anteriores, antecedentes familiares, principios religiosos, talentos innatos). Al tomar conciencia de sus evaluaciones, sabrá como sus pensamientos influyen en sus sentimientos-acciones-reacciones y podrá modificarlas. Ejemplo: mi presentación va a ser un desastre, no tengo posibilidad de obtener ese empleo.

Consejos para tomar conciencia de cómo evaluamos:

1. Usar frases iniciadas con **YO PIENSO**, pues ayudan a esclarecer lo que piensa y se reconoce que es la persona responsable por sus evaluaciones.
2. **ESTABLECER DIÁLOGOS INTERNOS**, elegir un horario regular durante el día para hablar consigo mismo. "La profesora fue injusta al observarme" "No puedo superar el nerviosismo que me produce trabajar con fulano". Estos diálogos permitirán reconocer los padrones que existen en su diálogo interno (inseguridad-desconfianza-dudas...) y saber si trabajan a favor o en contra suyo.
3. **REFLEXIONAR SOBRE LOS ENCUENTROS EN MOMENTOS DE CALMA**, después de una conversación con sus compañeros, su equipo, su jefe preguntarse que influyo en la evaluación que hizo de la misma. "El no sabe nada" "Es un altanero"
4. **PROCURE ESCUCHAR A OTRAS PERSONAS**, cualquier acontecimiento puede ser evaluado desde diferentes puntos de vista, pregunte a otras personas cual fue su evaluación sobre determinado acontecimiento.

- b. **Los sentidos** son la fuente de todas sus informaciones sobre el mundo, a través de ellos recibimos información sobre nosotros mismos, sobre otras personas y sobre diversas situaciones. Con frecuencia los sentidos son filtrados o modificados por nuestras evaluaciones.

Debemos distinguir entre informaciones sensoriales y evaluaciones, por ejemplo, en una reunión el jefe mira al vacío y saca la conclusión que no le interesa el tema que estoy explicando.

Consejos para prestar atención a nuestros sentidos

Al caminar, intente identificar el mayor número de olores, sonidos que pueda oír, las sensaciones de su cuerpo -el zapato le aprieta, el pantalón le ajusta, la vereda es despareja. Este ejercicio que también se puede practicar en una oficina-aula ayuda a distinguir entre las informaciones sensoriales y sus evaluaciones.

- c. **Los sentimientos** son las reacciones emocionales espontáneas a las interpretaciones y expectativas. Ellos proveen datos importantes para entender porqué actuamos como actuamos. Ejemplo: después de un día difícil en el trabajo, al llegar a su casa ante la propuesta de su hija para jugar, a los gritos la envía a su cuarto.

Exteriormente podría parecer que está enojado con ella, cuando la rabia es con el jefe.

Consejos para entrar en contacto con los sentimientos

1. Prestar atención a las manifestaciones físicas: dolores de cabeza-estómago, sentirse acalorado, las manos transpirando, el cuerpo relajado.
2. Prestar atención a las manifestaciones de comportamiento: si golpea insistentemente un lápiz puede estar ansioso, si sonríe puede estar feliz.
3. Con esto podrá mantener un diario de sentimientos, lo que permitirá tomar mayor conciencia de sus emociones y también le permitirán tener una visión del papel que desempeñan sus emociones en su vida profesional. Al final de un tiempo relea sus anotaciones, para ver las emociones que aparecen con mayor frecuencia, ejemplo: si siente permanentemente ansiedad porque está atrasado en las entregas, tomar acciones para corregir. Si se debe al temor de ser despedido, tal vez esto no depende de usted pero procure controlar la emoción. Si descubre que aparece muy poco la alegría también debería prestarle atención.

d. Las intenciones se refieren a los deseos inmediatos como también a los de largo plazo. Tener conciencia plena de las intenciones sirve para planificar mejor los cursos de acción.

Consejos para identificar intenciones

1. Acredite en su comportamiento, generalmente hacemos algo porque creemos en ello o porque por lo menos creemos que tendremos algún beneficio, ejemplo, comprometerse a trabajar un día feriado.
2. Confíe en sus sentimientos, si se siente satisfecho con una situación es probable que esa elección tenía un motivo válido.
3. Sea honesto consigo mismo, quiere una posición por usted o para impresionar a sus padres que siempre lo consideraron el menos capaz de los hermanos.

e. Nuestros actos son observados por otras personas y son usadas como pistas de nuestro comportamiento, pero es más difícil, que lo hagamos nosotros mismos, ejemplo: interrumpe frecuentemente una conversación, las personas pueden interpretar porque es grosero y no le interesa escuchar a las otras personas y usted lo hace porque tienen muchas ideas.

Consejos para ampliar la conciencia de sus actos

1. Observe sus actitudes, por ejemplo: en reuniones que participa, ¿qué actitud predomina más?: escuchar-hablar-moverse continuamente. Y si escucha, mira a los ojos del interlocutor, asiente con la cabeza, hace garabatos. Una vez que identifique sus patrones, averigüe qué implicancias tiene, si asiente permanentemente el orador puede creer que usted concuerda en todo y eso

- no ser cierto. Si es consciente de eso podrá modificar esas actitudes en su beneficio.
2. Observe el impacto de sus actos, por ejemplo, saludar o sonreír, retribuir una llamada, le permite una mejor predisposición de las otras personas.
 3. Reconozca que las personas pueden reaccionar de manera diferente, pueden comentarlo francamente, decirlo a otras personas o dejarlo de tenerlo en cuenta.

La inteligencia emocional reúne además de los factores de la autoconciencia que hemos detallado aquí y que nos proporcionan información sobre quiénes realmente somos, otras aptitudes personales, como la:

MOTIVACIÓN: tendencias emocionales que guían o facilitan la obtención de metas- afán de triunfo, compromiso, iniciativa, optimismo.

Y también aptitudes sociales que determinan el manejo de las relaciones interpersonales:

EMPATÍA: captación de sentimientos, necesidades e intereses ajenos -comprender a los demás, ayudar a los demás a desarrollarse, aprovechar la diversidad.

HABILIDADES SOCIALES: para inducir en los otros respuestas deseables- influencia, comunicación, manejo de conflictos, liderazgo, colaboración y cooperación, habilidades de equipo.

Anexo II

DIAGNÓSTICO: MACRO AMBIENTE

DIMENSIÓN	VARIABLE	OPORTUNIDAD	AMENAZA
Legales/Políticas	Ley de Inversiones Bosques cultivados. Fondos Fiduciarios Inversión Directa Fondos para Capacitación e Inversión en Pymes. Inversionistas interesados en Negocios Verdes. Presión Tributaria. Leyes Laborales		
Tecnología	Acceso a la tecnología de punta. Información sobre tecnología disponible. Disparidad tecnológica Tecnología asociada a economía de escala. Capacidad de Gestión Empresarial de los competidores. Servicios postventa y asesoramiento.		
Instituciones	Relaciones con Instituciones del Sector. Capacidad de respuesta de las mismas. Burocracia de las Instituciones. Poder político de las Instituciones.		
Económicas	Condiciones de la actividad económica. Disponibilidad de créditos. Perspectivas de los mercados internacionales. Rentabilidad de los negocios forestales. Tendencias de los negocios forestales. Consumo de los diferentes productos forestales.		
Grupos de Opinión	Relaciones con los medios de comunicación. Intercambio con ONG s Opinión de los consumidores Imagen en la sociedad.		

Anexo III

DIAGNÓSTICO SITUACIÓN INTERNA

Dimensión	Variable	Fortaleza	Valor	Debilidad	Valor
Producción	Nivel Tecnológico				
	Escala de Producción				
	Calidad de Producto				
	Productos con valor agregado				
	Proceso				
	Productividad respecto a competidores				
	Abastecimiento de materia prima				
Gerenciamiento					
	Planificación				
	Identificación de Problemas				
	Formulación de Objetivos				
	Desarrollo de alternativas				
	Selección de alternativas				
Organización	Plan operativo				
	Plan estratégico				
	Selección de Personal				
	Capacitación				
	Evaluación del desempeño				
Dirección	Delegación de autoridad				
	Coordinación de tareas				
	Tipo de Estructura				
	Motivación del personal				
	Relaciones laborales				
Control	Comunicación				
	Actitud frente a los cambios				
	Grupo de trabajo				
	Uso de registro				
	Determinación de costos				
Comercialización	De stock				
	De situación financiera				
	Cartera de Clientes				
	Relación con los clientes				
	Precios				
Económica-Financiera	Canal de comercialización				
	Diferenciación del producto				
	Nivel de Facturación				
	Fuentes de financiamiento				
	Capital de Trabajo				
Rentabilidad de la actividad					
Nivel de Inversión					

Anexo IV

El análisis FODA en la Planificación Sistémica

Amalia María Lucila Díaz¹

¹ Ing. Ftal M.Sc Economía Rural- Prof. Adjunta Cátedras Administración y Economía Forestal. Facultad de Cs. Forestales. UNaM

Resumen

Las organizaciones son sistemas abiertos que realizan intercambios, con otros sistemas y con el medio ambiente. Estos intercambios son múltiples y variados, lo que torna a los Sistemas complejos por lo cual se debe actuar por prioridades.

Desde esta perspectiva la selección y aplicación de herramientas de Gestión, debe ser parte de un proceso integral, que exige otras aptitudes y actitudes de todos los miembros de la Organización.

Una herramienta ampliamente difundida para realizar diagnóstico considerando el ambiente interno y externo, es el análisis FODA. Que, en la Planificación Sistémica, incorpora a la identificación de los aspectos positivos y negativos en relación ya sea a la Visión, Objetivo o Problema, la selección de los factores considerados de mayor impacto en toda la Organización, y el posterior análisis en una matriz del grado de influencia que existe entre estos . Esta matriz permite visualizar la dinámica y la estructura del Sistema y priorizar los factores, para poder construir escenarios y formular estrategias.

Si el FODA sistémico se realiza de forma participativa, permite además una mejor comunicación, motivación y compromiso de todos los miembros de la Organización.

Palabras Claves: Análisis FODA, Sistema, Factores, Influencias, Dinámica.

The SWOT Análisis in the Systemic Planning

Summary

Organizations are open systems that carry out exchanges with other systems and with the environment. These exchanges are multiple and varied, that turns the systems into complex ones, that is why it is required to act for priorities.

From this perspective the selection and application of Administration tools should be part of an integral process that demands other aptitudes and attitudes from all the members of the Organization.

A broadly diffused tool carry out diagnosis considering the internal and external atmosphere is the SWOT analysis. That, in the Systemic Planning either incorporates the identification of the positive and negative aspects in relation to the Vision, Objective or Problem, the selection of the considered factors of major impact in the whole Organization, and the later analysis in the matrix of the grade of influence that exists among them. This matrix allows to visualize the dynamic and the structure of the system and to prefer factors to be able to build scenarios and to formulate strategies.

If the systemic SWOT is carried out in a participative way, it also allows a better communication, motivation and commitment of all members of the Organization.

Keys words: SWOT anlysis, Systems, Factors, Influence, Dynamic

Introducción

La aplicación de herramientas en forma aislada o errática difícilmente conduzca a los resultados esperados, debe surgir pues de un adecuado diagnóstico en el que no debe

estar ausentes la cultura, valores, estilos de liderazgo y aspiraciones personales de los miembros de la organización.

En un sistema sus diversas partes componentes están conectadas en una estructura determinada. Las organizaciones son sistemas abiertos que realizan intercambios, con otros sistemas y con el medio ambiente. Estos sistemas son complejos por lo cual se requiere actuar por prioridades y además esta complejidad es dinámica.

Para analizarlos se necesita también de un pensamiento sistémico, es decir, ver a través de la complejidad, las cosas importantes y las estructuras subyacentes que generan el cambio. El pensamiento sistémico también permite concretar una Visión compartida y, a su vez, para llegar a esta se requiere que exista una adecuada comunicación interna y trabajo en equipo. Esta conexión y retroalimentación demanda nuevas formas de aprendizaje y de comportamiento en las organizaciones.

Metodología

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), es una herramienta de diagnóstico ampliamente difundida, que consiste básicamente en analizar el ambiente interno de la empresa y su contexto, en sus aspectos positivos y negativos

	Ambiente Interno	Ambiente Externo
(A) ASPECTOS POSITIVOS	Fortaleza (F) ¡ÚSELAS!	Oportunidad (O) ¡APROVÉCHELAS!
Aspectos Negativos	Debilidad (D) ¡REDUZCALAS!	Amenaza (A) ¡EVÍTELAS!

Aplicado al Planeamiento Sistémico requiere identificar las interrelaciones entre los aspectos positivos y negativos y su grado de impacto. Si este proceso se realiza en forma participativa con los diferentes niveles jerárquicos y áreas de la organización, posibilita la difusión de la información y nuevas formas de comunicación y esto, a su vez, un mayor compromiso y motivación de sus miembros.

Los Pasos del Planeamiento sistémico con la aplicación del FODA, son:

1. Definir el Objetivo, la Misión, la Visión o el cambio que se pretende en la organización o con un proyecto determinado.

A los fines de desarrollar de manera práctica la presente metodología, definimos como Objetivo: “Mejorar *la capacidad de Gestión*”

2. Aplicar análisis FODA

En un proceso de reflexión y discusión se deben identificar los factores más importantes, con respecto al objetivo definido en el paso 1.

Fortalezas

- Objetivos definidos para el corto y mediano plazo.
- Personal motivado.

- Selección de personal jerárquico.

Debilidades

- Deficiente registro de datos.
- No existe planificación estratégica.
- Control.

Oportunidades

- Crecimiento del mercado.
- Conformación del cluster maderero.
- Ofertas de capacitación.

Amenazas

- Competencia desleal.
- Presión tributaria.
- Inseguridad Jurídica.

3. Reducción y Selección de los Factores

En situaciones reales los factores señalados pueden ser muchos, pero los que se deben, seleccionar son aquellos que tienen mayor incidencia-impacto en todo el Sistema. Los factores no deberían superar el número de 10.

4. Neutralizar

Eliminar las valoraciones efectuadas a los factores, por ejemplo, el factor *Personal motivado* \iff ***Motivación del personal***.

5. Matriz de Influencias

Los factores neutralizados se registran en una matriz para visualizar el grado de influencia. A cada factor se le asigna una letra o número y se interroga sobre el grado de influencia que puede haber entre pares de Factores.

Si no existe influencia se otorga valor 0, si hay influencia se valora su intensidad: alta (3), moderada (2), débil (1).

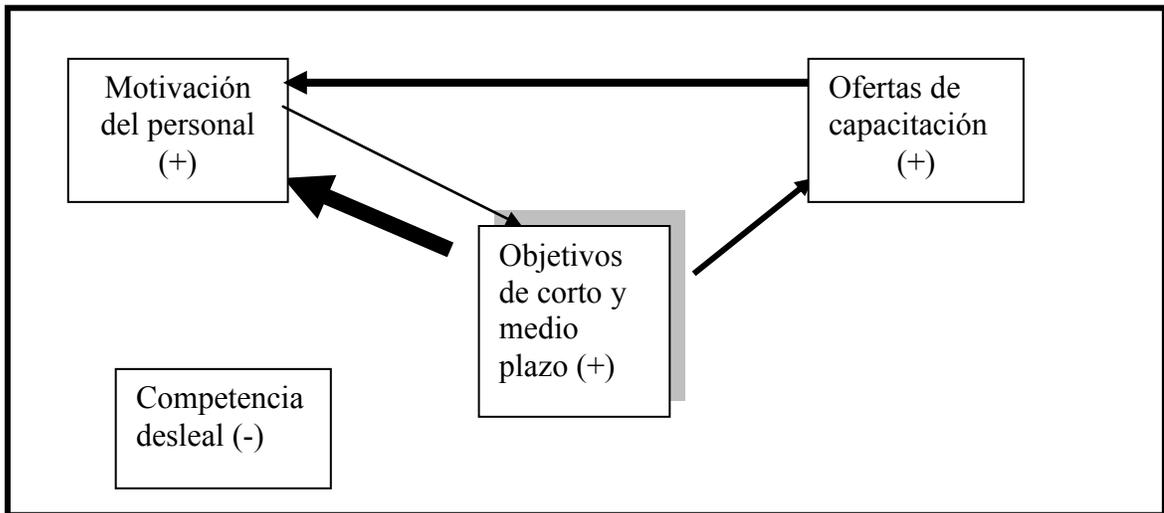
Influencia en: De:	A	B	E	H	\sum SA
A. Objetivos de corto y mediano plazo	*	3	2	0	5
B. Motivación de Personal	1	*	1	0	2
E. Ofertas de capacitación	1	2	*	1	5
H. Competencia desleal	2	1	0	*	3
\sum SP	4	6	3	1	*
SA X SP	20	12	15	3	

\sum SA: es la suma activa, de la influencia del factor en relación a los otros factores.

Σ SP: es la suma pasiva, de la intensidad relativa de los otros factores sobre el factor.

6. Estructura de Efectos

Es una representación que nos muestra principalmente el curso y la intensidad de los efectos de los factores. Para dibujarla se coloca en el centro el factor que obtuvo el mayor resultado del producto SA X SP y, a partir de él, todas las corrientes de efectos por medio de flechas que según su grosor o color, indicaran el grado de influencia

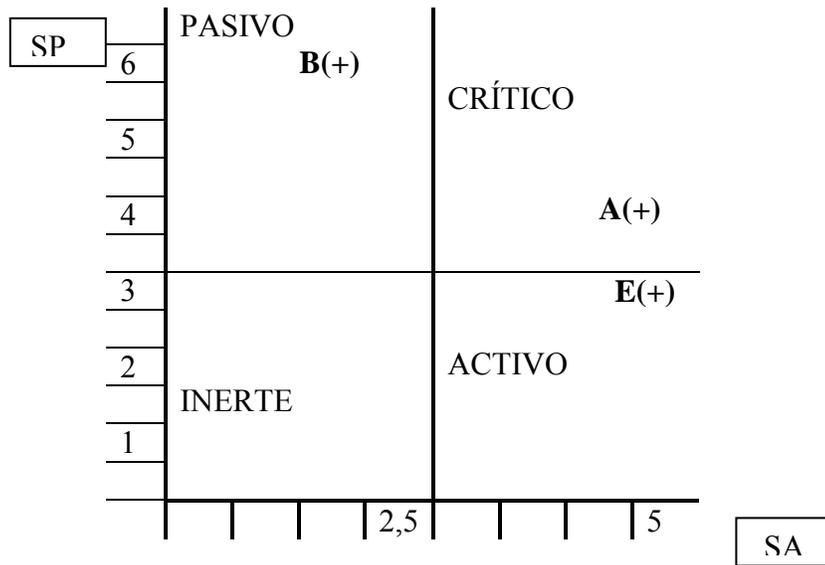


Visualizando de esta manera, podemos interpretar mejor como funciona este sistema complejo. Luego de su interpretación: “La definición de objetivos de corto y mediano plazo influyen en la motivación del personal y a su vez orientan las ofertas de capacitación”, se reintroduce el análisis FODA (con signo + o – según corresponda) y podemos explicar el estado actual de la empresa.

7. Esquema Axial

A través de un sistema de coordenadas, los ejes son graduados según los valores obtenidos, por lo que cada factor ocupa un lugar. Este lugar puede ser indicado por la letra que lo identifica o por su término clave correspondiente. Los cuadrantes son:

- Activo:** influencia alta, baja influenciabilidad.
- Pasivo:** influencia baja, alta influenciabilidad.
- Crítico:** influencia alta, alta influenciabilidad.
- Inerte:** influencia baja, baja influenciabilidad.



8. Interpretación

La ubicación de los factores en los cuadrantes orientan donde invertir esfuerzo y recursos para lograr el resultado esperado. Por ejemplo, la modificación de los que se ubican en el cuadrante Activo, puede ocasionar importantes cambios en todo el sistema y, a su vez, modificaciones de los factores ubicados en el cuadrante Crítico pueden tener alto impacto de efecto pero también por retroalimentación pueden darse efectos no deseados sobre otros factores, incluso ubicados en el mismo cuadrante.

9. Estrategias

Se definen según el estado actual y posicionamiento de los factores en el esquema axial, con énfasis en lo ubicados en los cuadrantes Activo y Crítico, pero sin dejar de considerar que intervenciones en los factores de los restantes cuadrantes, tardan tiempo en hacer sentir sus efectos en el Sistema (Pasivo) o pueden ocasionar efectos acumulados en el largo plazo (Inerte).

10. Evaluación

Esta forma de diagnosticar no solo posibilita definir estrategias y tomar decisiones, sino que permite medir los efectos que ocasiona la intervención sobre los factores y su impacto en el Sistema.

Conclusiones

En un enfoque sistémico la aplicación de herramientas debe ser parte de algo mayor, de un pensamiento sistémico, es decir, ver a través de la complejidad las cosas importantes y las estructuras subyacentes que generan el cambio. Además, implica nuevas formas de liderazgo y de trabajo en equipo, lo que a su vez requiere de capacidad de autoevaluación, reflexión, diálogo y comunicación.

Respecto a la aplicación del análisis FODA en este contexto, si bien se lo presenta como un proceso en etapas, en cada una de ellas se puede reflexionar si los productos obtenidos se condicen con la realidad conocida. En caso contrario volver a la etapa precedente. Por ejemplo, si en el Paso 3 no se incluyó un factor importante, esto se “sentirá en los pasos siguientes” o al interpretar en el paso 8, sentir la necesidad de revisar como surgieron las Sumas Activas y Pasivas.

Este proceso evidentemente lleva más tiempo que realizar un FODA tradicional, pero se aproxima mucho más a la realidad por la visualización que permite de todas las relaciones existentes entre los factores, además de orientar por donde comenzar y formular las estrategias para lograr la Visión, Objetivo o solución a un problema según el grado de influencia que tienen o que reciben los factores relevantes del Sistema.

Bibliografía

- Díaz, Amalia; López, Miguel; Eskiviski, Diego; Marecos, Víctor. Estrategias para alcanzar competitividad en las medianas empresas del aserrío. Eldorado. Misiones. 2003.
- Díaz, Amalia M. L., Administración Forestal. Colección Apuntes de Cátedra. Ed. Universitaria de Misiones. Misiones. Argentina. 2004.
- Hilger, Gerd, Métodos de Planificación en Consultoría Sistémica-Gestáltica. Apuntes elaborados por “denkmodell. Dailog Design” para el Programa de Entrenamiento en Facilitación de Procesos Participativos. Córdoba. Argentina. 2003-2004.
- Sengue, Peter. La Quinta Disciplina. 7ma. Re-edición. Ed. Granica. Barcelona. España. 1998.

Anexo V Selección de Ideas

Para definir los requerimientos con el objetivo de seleccionar las ideas generadas, se recomienda previamente posicionarse como grupo que va a concretar el negocio y definir sus objetivos, considerando aspectos como los de riesgo, ambientales, sociales, etc.

Los criterios para la selección tiene como objetivo disminuir la subjetividad e identificar aquellas ideas que se presentan como más promisorias, para luego profundizar el estudio de mercado y la cuantificación de los beneficios y costos de las ideas seleccionadas.

Propuesta A

Definir teniendo en cuenta lo explicitado en el párrafo de inicio, cuáles son los requerimientos que deberían cumplir las ideas. Ejemplos:

- A. Generación de flujos de fondos en el corto plazo.
- B. Que haya pocos competidores.
- C. Que sea amigable con el medio ambiente.
- D. Que utiliza recursos ociosos.
- E. Que tiene un mercado en crecimiento.

A estos requerimientos (u otros que consideren más adecuados con sus objetivos) deben asignarle un peso relativo, igual para cada uno o según la importancia que le asignen. En el ejemplo puede ser 20% para cada uno o si valoran con mayor peso el ítem C, otorgarle un 40 % y prorratear el resto en partes iguales. Esto es previo a considerar cada idea.

Luego se toman las ideas, que conviene haberlas agrupado previamente por afinidad descartando aquellas muy semejantes. Y se les da valor según su adecuación a los requerimientos, por ejemplo una alta adecuación un valor cuatro y ninguna el valor 0. Multiplicando los valores por los correspondientes porcentajes atribuidos a los requerimientos se obtiene el puntaje para cada idea.

Idea	Puntaje	A(15%)	B(15%)	C (40%)	D(15%)	E(15%)

El puntaje máximo que se puede obtener es 40, todas las ideas que superen el 70% por ciento de este valor se consideran atractivas.

Propuesta B

Utilizando los mismos requerimientos de la propuesta u otros, como ser:

- A. Baja inversión.
- B. Bajo riesgo.
- C. Producto/servicio novedoso.
- D. Precio de mercado.
- E. Tecnología conocida.

Se le otorga peso a cada uno de estos requerimientos de 10 a 6, correspondiendo el número 10 al que consideran más importante. Después para cada idea, se le asigna valores a los mismos requerimientos (pudiendo ampliar los valores de 10 a 5).

Idea	Inversión	Riesgo	Novedoso	Precio	Tecnología

Multiplicando los valores por el peso asignado y sumando los mismos, se obtiene el puntaje para cada idea.

Idea	Inversión	Riesgo	Novedoso	Precio	Tecnología	Puntaje

Anexo VI

INVERSIONES FORESTALES FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN

Amalia María Lucila Díaz¹ Guillermo Woitschach²

Las inversiones forestales directas (ID) ya sean domésticas o extranjeras contribuyen a incrementar: la producción, productividad y competitividad del sector, generar empleo, ingreso, obtener divisas, combatir a la pobreza y mejorar las condiciones ambientales.

A su vez, el nivel de ID depende del clima de negocios que los inversionistas enfrentan y que afectan el éxito de sus inversiones. Este clima es formado sobre la base de una serie de factores que afectan la rentabilidad de los negocios de la cadena productiva forestal, algunos comunes que también afectan a otros sectores pero otros específicos que preocupan principalmente a los inversionistas forestales.

En general, los factores que afectan la ID en un determinado negocio y forman el clima bajo el cual los empresarios deben actuar, pueden ser clasificados en EXTRA e INTRA sectoriales.

EXTRASECTORIALES:

- a) **Factores macroeconómicos:** PIB, inflación, tasa de interés y tasa de cambio; (ii) carga tributaria e incentivos; (iii) comercio internacional; y (iv) estabilidad política y transparencia del gobierno.
- b) **Factores de otros sectores de la economía:** infraestructura económica (transporte, comunicaciones y energía); (ii) infraestructura social (agua y saneamiento, educación, salud); (iii) servicios públicos para operación de empresas; (iv) mano de obra (leyes y contratos de trabajo, salarios, productividad, capacitación); (v) acceso al recurso financiero; (vi) estado de derecho, justicia y *law enforcement* (protección a la propiedad privada, normas para protección de los contratos, creación y funcionamiento de empresas y tratamiento de capital); (vi) políticas sectoriales (política ambiental, política agropecuaria, política de viviendas y otras políticas sectoriales); y (vii) recurso tierra (tenencia de la tierra, mercado de tierras y uso de la tierra como colateral).

INTRASECTORIALES:

- (i) recurso forestal (existencia, disponibilidad y productividad forestal; (ii) gestión de las tierras públicas forestales; (iii) mercado (expansión proyectado y participación del proyecto); (iv) apoyo al desarrollo de los negocios foresto-industriales; (v) acciones adversas (marco legal y políticas forestales).

El clima de negocios para la ID en negocios forestales sustentables (NFS) es consecuencia de los factores Extra e Intra Sectoriales. Una mejora de éstos posibilita una mejor rentabilidad de los negocios forestales.

¹ Ing. Ftal. M. Sc Profesora Adjunta Economía Forestal-FCF-UNaM.

² Ing. Ftal. Ayudante de Primera Economía y Administración Forestal - FCF-UNaM

ÍNDICES DE COMPETITIVIDAD

Tienen el propósito de simplificar y medir ambientes socioeconómicos complejos. Por lo tanto, su uso creciente se puede observar especialmente en los campos donde existen severas asimetrías informativas. Los índices han influido tanto en las decisiones de inversión, así como en la asignación de crédito en nivel internacional. Una evidencia práctica indica que los bancos y otros inversionistas no invierten en países que ocupan una baja posición en clasificaciones internacionales

Índices Analizados en el Estudio e Institución

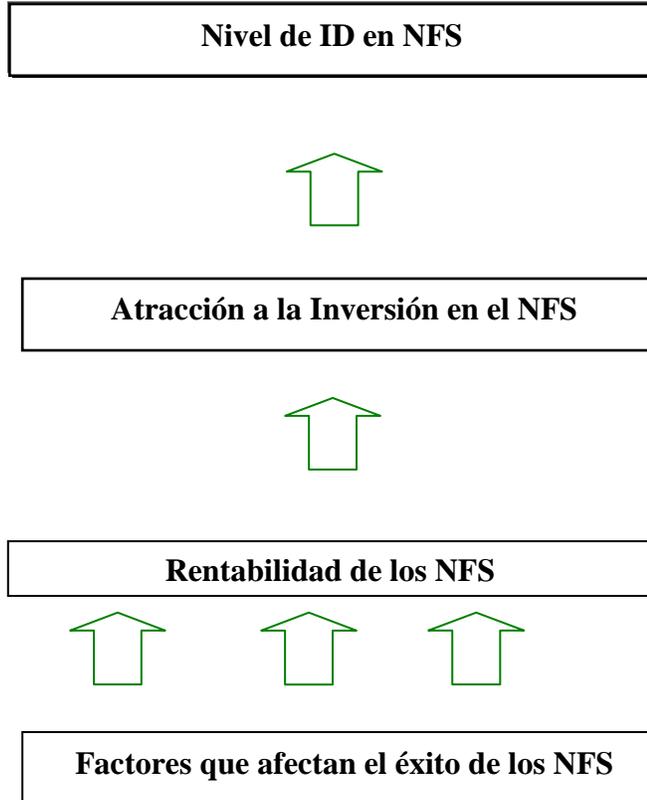
1. Índice de Competitividad de los Negocios -Foro Económico Mundial.
2. Índice de Crecimiento de la Competitividad -Foro Económico Mundial.
3. Índice de Percepción de la Corrupción -Transparency International.
4. Haciendo Negocios - Banco Mundial.
5. Índice de Gobernabilidad - Banco Mundial.
6. Índice de Libertad Económica- The Heritage Foundation.
7. Índice Mundial de Libertad Económica - The Fraser Institute.
8. Índice de Globalización - A.T. Kearney.
9. Índice Internacional del Riesgo País - PRS Group.
10. Índice de Desarrollo Humano - UNDP.
11. Índice de Opacidad -Pricewaterhouse Coopers.
12. Informe Anual de la Competitividad Mundial – IMD.

ÍNDICE DE ATRACCIÓN A LA INVERSIÓN FORESTAL (IAIF).

El examen de los principales índices de competitividad existentes a escala mundial y el análisis de los factores que afectan las ID en negocios forestales sostenibles fueron la base para la construcción del Índice de Atracción a la Inversión Forestal (IAIF).

El IAIF tiene como objetivo general la medición de los factores del clima de negocios que determinan la atracción del sector forestal a las inversiones directas.

Hipótesis Básicas



PROYECTOS DE INVERSIÓN

¿Qué es un proyecto? es la búsqueda de una solución de un problema o la concreción de una oportunidad.

Es la unidad menor que se considera en la programación.

Serie de planteamientos encaminados a la producción de un bien o la prestación de un servicio, con el empleo de cierta metodología y con miras a obtener determinado resultado, desarrollo económico o beneficio social.

Origen de los Proyectos

Se emprenden para satisfacer necesidades individuales de los emprendedores o colectivas.

Los proyectos pueden derivarse de:

- Estudios Sectoriales.
- De Programas de Desarrollo.
- De Estudios de Mercado: de exportación de bienes, de sustitución de importaciones, de crecimiento de la demanda interna, de demanda insatisfecha, para aprovechar el potencial de recursos naturales, necesidad de innovaciones tecnológicas en los procesos productivos.

Inversión: empleo productivo de bienes económicos, que da como resultado una magnitud de estos mayor que la empleada.

Aportación de recursos para obtener un beneficio futuro.

Se puede decir que inversión es el conjunto de recursos que se emplean para producir un bien o servicio y generar una utilidad.

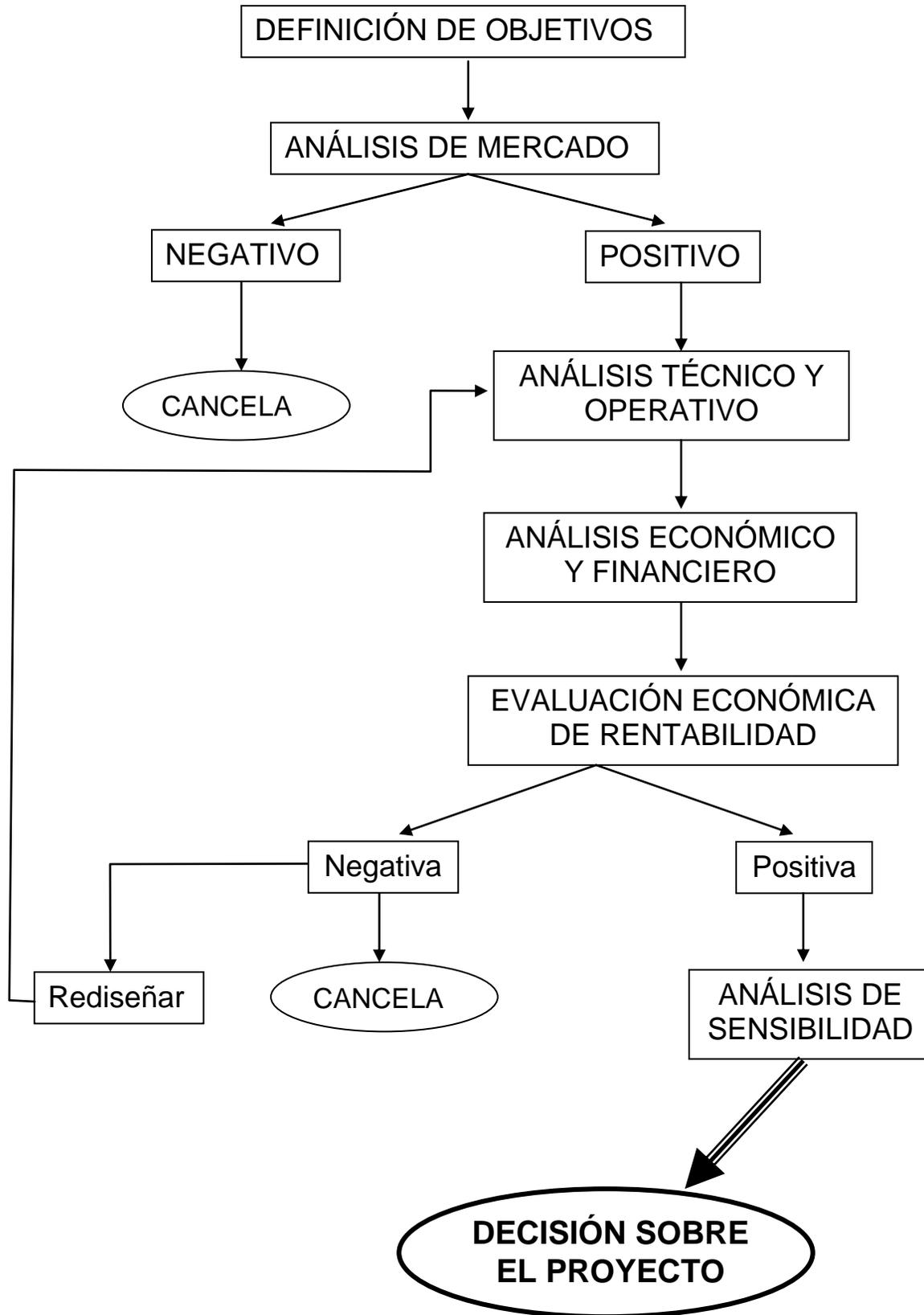
Proyecto de Inversión

A continuación se dan algunas definiciones:

- Es un conjunto de planes detallados que tienen por objetivo aumentar la producción de la empresa para incrementar las utilidades o la prestación de servicios, mediante el uso óptimo de los fondos en un plazo razonable.
- Inversión de capital en determinado emprendimiento, con la finalidad de obtener beneficios.
- Es un plan al que se le asigna determinado monto de capital y se le proporcionan insumos para producir un bien o servicio óptimo.
- Un proyecto de inversión es una serie de planes que se piensan poner en marcha para dar eficiencia a alguna actividad u operación económica o financiera, con el fin de obtener un bien o servicio en las mejores condiciones y conseguir una retribución.

De manera general tenemos un Proyecto de Inversión, cuando nos enfrentamos con la eventualidad de tener que asignar recursos escasos, con el objetivo de obtener determinados resultados, los cuales podrán o no ser expresados en términos monetarios.

Secuencia esquemática para la Evaluación de un Proyecto de Inversión



FORMULACIÓN DE PROYECTO

Es la etapa previa a la evaluación, consiste en identificar y cuantificar correctamente los costos y beneficios del proyecto que, en definitiva, determinara su real rentabilidad, como así también la forma en que estos deberán considerarse en dicho proceso.

Opciones en la Formulación

Al formular un proyecto es preciso efectuar una serie de estimaciones de los futuros costos y beneficios asociados a su operación. O sea, los primeros pasos son a través de estudios de ingeniería y económicos, la estimación de los egresos e ingresos que ocurrirán, a lo largo del tiempo, en caso que el proyecto sea implementado.

Lo que requiere que previamente se tomen una serie de decisiones respecto a la totalidad de las características que debiera tener el proyecto

Algunos ejemplos: si la empresa que crearía el proyecto deberá elaborar o comprar determinados insumos, alquilar o invertir en determinadas instalaciones, si la tecnología será intensiva en capital o en mano de obra, trabajar en dos turnos o con horas extras, contratar determinados servicios de terceros, sistemas de información a implementar, etc.

EVALUACIÓN DE PROYECTO:

Un proyecto de inversión bien estructurado es la base para justificar una inversión y proporciona las pautas a seguir.

Tiene por objetivo conocer su rentabilidad económica y social.

Viabilidad Económica: consiste en verificar si los ingresos superan los costos.

Viabilidad Financiera: verificar que existan los recursos para la implementación del proyecto.

Para estos dos tipos de evaluaciones, se debe cotejar el/los números obtenidos mediante la aplicación de criterios de evaluación económica/financiera, a flujos de cajas asociados al proyecto, con otros números previamente establecidos. Para concluir de acuerdo a esta comparación, si el proyecto es "*viable o interesante*".

Viabilidad social: cuando existen estructuras de mercado imperfectas, externalidades, bienes públicos, industrias con economías de escala, y mala distribución de la renta, el mercado no garantiza alcanzar el óptimo. Entonces desde el punto de vista social hay divergencias entre los costos privados y sociales.

Viabilidad Política: si puede propiciar votos o que parte de la población se pueda sentir perjudicada. La intencionalidad de querer implementar o no un proyecto (por cuestiones estratégicas-humanitarias- de intereses determinados) independientemente de su rentabilidad.

Niveles de proyectos de inversión

Se refiere a la profundidad con que se realiza la investigación.

Estudio general de gran visión

Consiste en identificar el objetivo que se quiere alcanzar a fin de planear los detalles que perfeccionan el proyecto. Se trata de conocer el impacto que tendrá en la empresa y en la sociedad.

Se visita el lugar para conocer el entorno físico y social.

Con la información obtenida se trata de elaborar un “perfil” que es un documento que detalla las ventajas y desventajas del proyecto.

Estudio preliminar (estudio de previo de factibilidad)

Se hace con el objeto de obtener información sobre el proyecto, y se elabora a partir de la información existente, consulta a referentes, sentido común y solo presenta cálculos globales, sin utilizar investigación de campo.

Se toman en cuenta:

- Antecedentes del proyecto: resumen de las circunstancias que dieron origen a la idea del proyecto.
- Aspectos de Mercado: variables económicas que pueden afectar al proyecto (competencia por ejemplo).
- Aspectos técnicos:
- Aspectos financieros: cuantificación de fuentes de ingresos y egresos.
- Evaluación de proyecto: se analizan las condiciones externas, así como indicadores financieros y económicos.

Proyecto definitivo (estudio de factibilidad)

En esta etapa se elabora el documento del proyecto, que se integra con los análisis económicos, financieros, etc. En este documento se establecen los elementos cuantificables para tomar decisiones acertadas, contiene básicamente toda la información del anteproyecto en sus detalles como: preformas de presupuestos de inversión, canales de comercialización y contratos de ventas, planos, etc.

Y considera los siguientes aspectos:

- Estudio de mercado: estudio de la oferta y demanda junto con las muestras, entrevistas y los cuestionarios.
- Estudio de disponibilidad de insumos: se analizan las condiciones y la organización de la producción y su destino.
- Localización y tamaño: se define en qué lugar se va a ubicar al proyecto. Se hace un análisis de diversos lugares.
- Ingeniería del proyecto: se estudian los elementos del diseño y las especificaciones.
- Inversión y financiamiento: hay que tener bien definido el financiamiento del proyecto y las condiciones en que se otorga, tomando en cuenta cómo se va a cubrir las deudas.
- Proyecciones financieras: se realizan los estados financieros pro-forma como estado de resultados, estado de origen y aplicación de recursos, balance general y flujo de caja.
- Evaluación financiera: se elaboran análisis para medir la rentabilidad del proyecto (contable y de valores descontados).
- Evaluación socioeconómica: se mide el impacto del proyecto en la sociedad.
- Organización del proyecto: se establece la forma de organización y administración, así como el organigrama de la empresa. (Cronograma de actividades)

Proyecto Final (definitivo)

Contiene toda la información, tratando los puntos más importantes. Algunas veces se presenta una lista de contratos de venta y se presenta la cotización de la inversión.

Al proyecto final se le agregan las etapas de:

- . Organización, ejecución y puesta en marcha.
- . Control.

La estructura del “Proyecto” puede presentar ciertas diferencias según el tipo de proyecto que se trate, pero los puntos comunes son:

1. Estudio de Mercado

Aquí más que centrar la atención en el consumidor y la cantidad de producto que demandará, se debe estudiar los mercados, proveedores, competidores y distribuidores e incluso las condiciones del mercado externo.

En el estudio de mercado se define el estado actual y se proyecta cuál será el mercado al cuál se orientará la empresa.

Es importante determinar la estrategia de comercial (más aún si se trata de nuevos productos).

El objetivo del estudio de mercado es suministrar información valiosa para la toma de decisión final de invertir o no en determinado proyecto.

Definición de los objetivos del estudio de mercado:

- ¿qué producto o servicio se desea producir o prestar? (el producto o servicio).
- ¿para quién se va a producir? ¿quién utilizará el servicio? (el consumidor).
- ¿cuál será el flujo de esa producción o servicio? (el sistema de distribución del producto).
-

Comprende:

▪ Análisis de la Demanda: quiénes son los clientes actuales y potenciales, cuáles son sus ingresos, cuál es la frecuencia de compra, quién toma la decisión de comprar, qué elementos motivan esta decisión.

Determinantes de la demanda

- precio del bien o servicio.
- precio de bienes sustitutos.
- ingreso de los consumidores.
- gustos y preferencias.

Estimación de la demanda

A través de:

- encuestas.
- opinión de expertos.
- pruebas de mercado.
- análisis estadístico de series de tiempo.
- modelos econométricos.

▪ Análisis de la Oferta: ¿cuáles son los principales competidores y su volumen de ventas? Cuál es su parte de mercado, planes de expansión, proyección de la oferta, Importaciones.

▪

Determinantes de la oferta:

- precio del bien.
- la tecnología.
- la oferta de insumos.
- condiciones meteorológicas.

Estimación de la oferta

En cuanto a la demanda posible, se determinan los datos siguientes:

- volumen necesario para satisfacer la demanda.
- dimensiones del local (para producir y para almacenar).
- maquinaria para producir (tipo de máquina, mantenimiento (local o no), vida útil, personal necesario, costos).
- conocimiento de la competencia: ubicación en el mercado, proporción del mercado que controlan, tecnología que aplican, políticas de venta, sus ventajas y desventajas.

▪ Análisis de los precios: los de la competencia, su comportamiento y evolución en los últimos años, los márgenes que maneja la industria, los precios en los diferentes eslabones de la cadena, relación entre precio y calidad.

▪ Análisis de la comercialización: ventajas y desventajas de los diferentes canales. Los canales son las diferentes etapas de transferencia del bien desde los centros de producción a los centros de consumo.

Algunos posibles canales:

- Productor – consumidor
- Productor – minorista – consumidor
- Productor – mayorista – minorista – consumidor
- Productor – agente – mayorista – minorista – consumidor

El estudio de mercado, además de identificar cuali y cuantitativamente a la demanda y oferta, prevé una política adecuada de precios, analiza la mejor forma de comercialización y debe responder a la pregunta: *¿Existe un mercado viable para el producto o servicio que se pretende ofrecer?* Si la respuesta es positiva el estudio continúa en caso contrario de replantearse la posibilidad de un nuevo estudio más preciso o replantearse la idea de proyecto.

1. Estudio Técnico/Operativo

Tiene por objetivo: verificar la posibilidad técnica de producción, analizar tamaño y localización óptima, los equipos, instalaciones y la organización requerida para realizar la producción.

El proyecto puede espacialmente localizarse en relación al mercado de producto, a la fuente de materia prima o en forma independiente a ambos.

La selección de la “Localización ” está determinada por las fuerzas locacionales que son los factores de hacen o no atractivo al proyecto. Estas fuerzas pueden agruparse en: a) costos de transporte de insumos y productos; b) disponibilidad y costos relativos de insumos y recursos; c) otros factores como condiciones de vida, facilidades administrativas/servicios, políticas de incentivos o desarrollo regional.

En el caso de proyecto de Plantaciones forestales las características bioclimáticas del área tiene un peso decisivo.

Respecto a la “Organización” se considera las formas de Gestión y de organización propiamente dicha (diseño de la estructura, dotación de personal, capacitación, etc.). También debe considerarse el marco jurídico vigente en relación al proyecto.

En proyecto de tipo industrial “la ingeniería del proyecto” incluye la descripción del proceso de producción, selección de las máquinas, distribución física de la planta y de las diversas áreas.

INGENIERÍA DEL PROYECTO

Permite conocer:

- Volumen de insumos que se requiere para elaborar determinada cantidad de producto, de acuerdo con el programa de producción respectivo.
- Maquinaria que se requiere. Distribución de las máquinas. Determinación de costos por etapas, elaboración de centros de costos.
- Maquinaria e incluso costos de construcción de acuerdo a la distribución de la misma.
- Elaboración de planos de construcción (permite estimar costo total de infraestructura), considerando la situación actual y planes futuros.
- Gestión de tiempos, programación.
- Presentación gráfica del proceso de producción. Se describe cada fase del proceso y se detallan los insumos y la mano de obra. Esto facilita la preparación de los centros de costos.
- Con toda esta información se determina el monto de la inversión que requiere el proyecto.

Organización

Hay que especificar el esquema de autoridad, la cadena de mando. Además de realizar la Descripción y Análisis de los distintos puestos, para asegurarse de seleccionar a la persona idónea para el puesto o de ser necesario capacitarla para que cumpla con los objetivos y funciones definidas.

Organigrama: representación gráfica de la estructura de la empresa, que se presentan bajo el agrupamiento de Áreas o Departamentos según el trabajo que se realiza, los productos o

servicios, los clientes, o el área geográfica que se abarca, por procesos con base en el flujo de productos o clientes. Aunque en la actualidad aparecen otras formas, como ser: organización en equipo, en red, matricial.

3. Análisis Económico/Financiero

Esta etapa nos permitirá determinar si los conceptos de productos que pusimos a consideración de nuestros potenciales clientes y tuvieron aceptación, son viables, en otras palabras debemos determinar si serán **negocio**. Sencillamente si los beneficios que genere el proyecto durante su funcionamiento serán superiores a los costos de inversión y los costos de funcionamiento.

El objetivo es ordenar y sistematizar la información proporcionada en las etapas anteriores, en términos monetarios. Sirve para determinar el monto de los recursos económicos necesarios para la realización del proyecto.

Piense y liste cuáles son los rubros específicos de su proyecto, además debe identificar de dónde y cómo obtendrá los mismos (compra, alquiler, préstamo, ya existe, etc.).

Se comienza determinando la inversión inicial incluyendo en esta, además de máquinas-equipos-instalaciones-estudios de prefactibilidad- gastos de puesta en marcha, capacitación y entrenamiento -el capital de trabajo necesario para empezar a operar.

El rubro **Capital de Trabajo** es vital cuando se determina el **Costo de la Inversión**, consiste en determinar la cantidad de dinero que necesitará para garantizar que el proyecto funcione hasta que comience a generar los primeros ingresos. También se determina el capital de trabajo necesario a posteriori, cuando hay desfase entre las ventas y las cobranzas.

Se determinan también los diferentes tipos de costos, que se pueden agrupar según la estructura que tiene o va a darse al emprendimiento, en: producción, administración, comercialización, financieros, o pueden identificarse como costos fijos y costos variables.

Costos Fijos: corresponden a los que no guardan relación con el volumen de producción o sea que permanecen invariables respecto a esta, y se componen de los **Gastos de Estructura** y las **Amortizaciones** (que representan la cuota de reserva para reemplazar los componentes de la Inversión, cuando concluyen su vida útil o por obsolescencia tecnológica). Ejemplos de ello: honorarios del contador, aporte a la obra social, aporte jubilatorio en caso de emprendimientos unipersonales o familiares, tasa de propiedad, amortización de las instalaciones, etc.

Costos Variables: son aquellos que guardan relación directa con el nivel de producción. Se componen de los **Gastos Directos** y los **Gastos de Comercialización**. Ejemplos: materia prima, energía, mano de obra contratada, impuestos sobre la facturación, insumos varios, etc.

Un costo importante suelen ser los **Costos financieros**, que son los intereses que se deben pagar por capitales obtenidos en préstamo o por inmovilizaciones de stock como materia prima-productos terminados.

La suma de los Costos Fijos y los Costos Variables determinan los **Costos Totales**, para obtener los **costos unitarios o medios** deben referenciar los totales con el total de la producción. Ejemplo: Costo Unitario = Costo Total / Producción.

Junto con la información de inversión y los costos, se determinan los ingresos generados por el proyecto.

Para, posteriormente, con estos tres componentes, proyectar el flujo neto de fondos según la duración específica del proyecto.

Para la evaluación económica es aconsejable utilizar criterios que consideren la variación que sufre el capital y el dinero con el tiempo. Para ello se debe considerar una “tasa de interés de referencia”. La selección de esta tasa, a efectos de considerar el valor del dinero en el tiempo; es siempre motivo de controversias, las orientaciones son considerar el costo de oportunidad del capital a invertir o aspectos estratégicos como contar con materia prima en una empresa integrada. Depende fundamentalmente de la posición particular del inversor: si se va a obtener financiamiento la tasa debe ser mayor que la del crédito; si se utiliza capital propio, debe equipararse a tasas de rentabilidad de proyectos alternativos, sujetos al mismo grado de riesgo.

(B) Análisis Financiero

La base es determinar el **Flujo de Fondos** del proyecto, para ello se debe listar cronológicamente todos los ingresos y egresos que esperamos generen el proyecto que estamos analizando. Para ello debemos definir el **Horizonte de Planeamiento**, es decir el tiempo que consideramos que nuestro proyecto tendrá vigencia.

Una premisa a tener en cuenta es que únicamente se deben incluir en el flujo de fondos aquellos ingresos y egresos directamente relacionados con el proyecto, o sea los de tipo **incremental** que genera el proyecto. Esto es particularmente importante en empresas que ya están en marcha y evalúan la factibilidad de lanzar un nuevo producto.

El análisis del flujo de fondos se completa con la aplicación de criterios de evaluación de proyectos de Inversión.

Análisis Económico

Es el paso final y el que permite tomar la decisión de invertir de acuerdo a la rentabilidad obtenida. Para ello se debe utilizar criterios/indicadores que permitan comparar y seleccionar.

Existen diferentes indicadores que son más adecuados según los fines de la evaluación. Los más utilizados en la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Valor Actual Neto (VAN).

TIR: Es la tasa anual de retorno del capital invertido. Matemáticamente es la tasa de descuento que iguala el valor actual de los ingresos y el valor actual de los costos (1). Un proyecto es viable económicamente cuando su TIR es mayor que la tasa alternativa o de referencia.

$$-I + \sum_{T=1}^n \frac{FNF}{(1+TIR)^n} = 0 \quad (1)$$

También es posible calcular la TIR aproximando el valor del VAN a cero variando la tasa de referencia, hasta lograr un VAN positivo y otro negativo (cercaos uno del otro en torno de cero).

VAN: Es la suma algebraica del flujo de fondo descontado. La viabilidad está dada por la diferencia positiva entre los ingresos y costos actualizados de acuerdo a una determinada tasa de descuento. Conceptualmente, un VAN positivo indica que para la tasa utilizada, al momento actual los ingresos futuros superan a la inversión inicial.

$$VAN = -I + \sum_{T=1}^n \frac{FNF}{(1+i)^n} \quad (2)$$

VAN= Valor Actualizado Neto

FNF= Flujo Neto de Fondos

i= tasa de interés de referencia

n= último año del proyecto

TIR= Tasa Interna de Retorno

En proyectos de tipo social se emplea la Relación Beneficios/Costo (**RBC**). Consiste en determinar la relación entre el valor actual de los Beneficios y el valor actual de los Costos, para una dada tasa de descuento. Son viables los proyectos con relación mayor a 1.

Cuando se quiere comparar proyectos de diferentes duración, para analizar reemplazo de máquinas y equipos se utiliza el Beneficio/Costo Periódico Equivalente (**B(C)PE**). Es la cuota periódica y constante necesaria para el pago de un monto igual al VAN de la opción de inversión en análisis, a lo largo de su vida útil (3).

$$BPE = \frac{VAN \cdot [(1+i)^t - 1] \cdot (1+i)^{nt}}{(1+i)^{nt} - 1} \quad (3)$$

n= número de períodos de capitalización

t= período de capitalización

Para un período de capitalización anual (t=1), la expresión anterior se convierte en un Beneficio anual equivalente.

Otros indicadores utilizados en proyectos forestales de producción primaria son: a) el Valor Potencial del Suelo (**Sp**) o Valor de expectativa del suelo (**VES**) y también posibilita la comparación entre proyectos de diferente duración. Representa el Valor Actual de una superficie de suelo desnuda, a ser utilizada para un proceso productivo, sobre la base de una serie infinita de rotaciones. También es muy utilizado para determinar rotación económica y precio máximo de la tierra.

b) El Costo/Precio o Costo Medio de Producción (**CMPr**) que es utilizado cuando se desea operar con un costo mínimo, independientemente de la cantidad producida, y permite comparar y seleccionar un proyecto entre varios alternativos. Es la relación entre el Costo Total actualizado y la Producción total equivalente o actualizada.

Comparación entre Criterios

1. Proyectos compatibles e independientes: las decisiones de aceptación o rechazo de cada proyecto puede hacerse tanto aplicando VAN o TIR.
2. Proyectos incompatibles o mutuamente excluyente: al utilizar el criterio TIR, deben distinguirse 2 situaciones: comparar opciones que tienen la misma inversión. Puede aplicarse TIR seleccionando aquel que presenta mayor TIR. En caso de proyectos con inversiones diferentes, si el proyecto de mayor inversión presenta mayor TIR debe ser elegido pero si el de menor inversión presenta mayor TIR, antes de la decisión, se debe calcular “la tasa de retorno de la inversión incremental” o “tasa Fisheriana”. Esta tasa es la TIR del flujo de fondos diferencia entre el flujo del proyecto de mayor inversión y el flujo de fondos del proyecto de menor inversión. Si esta tasa es mayor que la de referencia, significa que el exceso de inversión es mejor remunerado que si se aplicara al de menor inversión. Para estos tipos de proyectos puede usarse el criterio VAN sin problemas.
3. Proyectos de diferentes horizontes: para poder comprar proyectos deben tener el mismo horizonte. Los procedimientos pueden ser: determinar el mínimo común múltiplo de las duraciones de los proyectos; o el B(C)PE.

4. Análisis de Sensibilidad

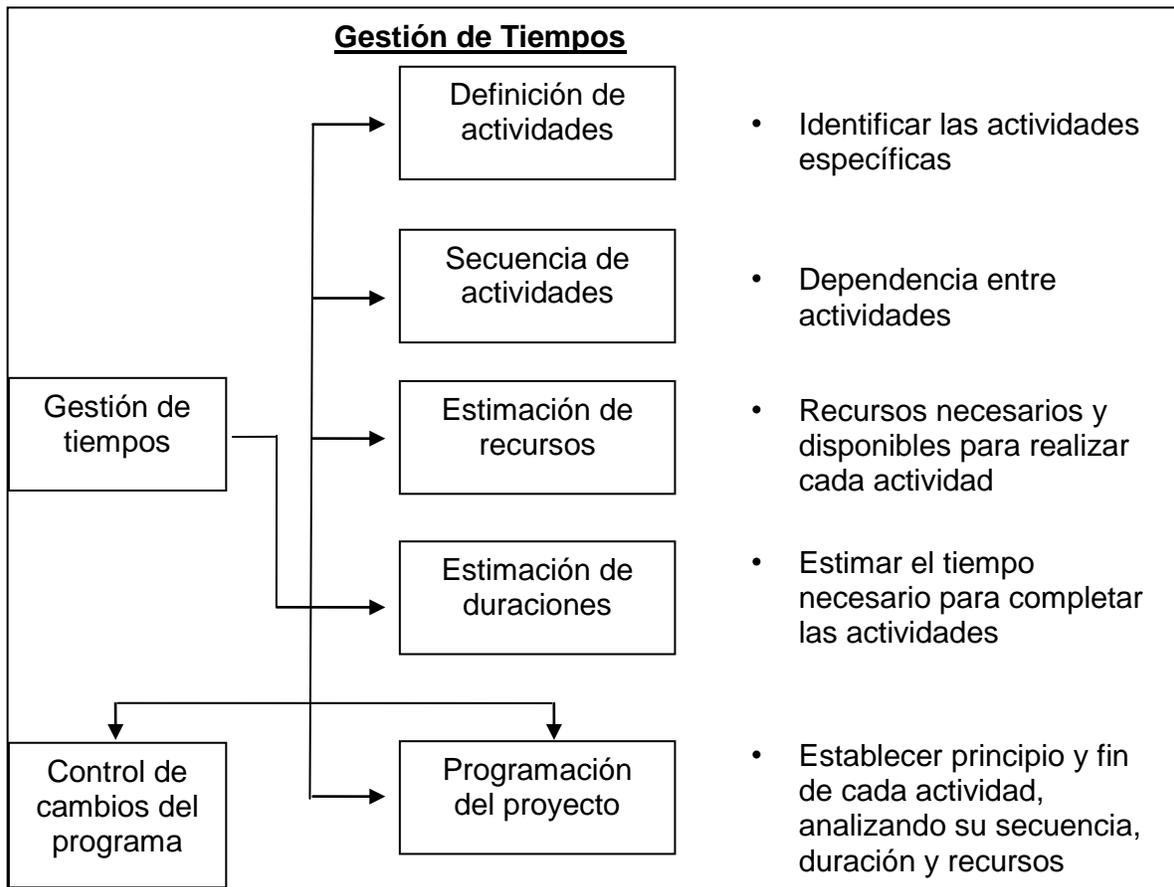
La decisión de invertir tiene resultados en el futuro y la información utilizada para llegar a la evaluación económica es la vigente en el momento presente, por lo que existe una situación de riesgo e incertidumbre.

El análisis de sensibilidad se basa en la observación de los factores más críticos del proyecto y su impacto en la rentabilidad del proyecto, si estos presentan variaciones. Este análisis puede hacerse con un solo factor (unidimensional) o en forma simultánea con varios. Otra variante es confeccionar tres flujos de fondos: el inicial, uno optimista y otro pesimista.

CONTROL DE PROYECTO – ENFOQUE EN LA GESTIÓN DE TIEMPOS

La gestión de tiempos debe incluir los procesos necesarios para asegurar que el proyecto se cumpla dentro del horizonte temporal preestablecido.

Según las guías del PMBOK (Project Management Body of Knowledge), se distinguen seis procesos de gestión para la administración del tiempo del proyecto:



Basado en la programación (programa de trabajo – Gestión de Tiempos). Esto se logra muy satisfactoriamente a través de métodos como el Método de Camino Crítico o Ruta crítica, Diagrama de Gantt, etc.

Bibliografía

- BACA URBINA, Gabriel. Evaluación de Proyectos, Mc Graw Hill. Colombia. 1998.
- PEREIRA DE REZENDE, José Luis, DONIZETTE DE OLIEIRA, Antonio. Analise Economia e Social de Projetos Florestais. Editora UFV. Brasil. 2001.
- NACIMIENTO, José; TOMASELLI, Iván. Como medir y mejorar el clima para inversiones en negocios forestales sostenibles. Series de Estudios Económicos y Sectoriales. BID. 2005.
- RENOLFI, Marta. Cómo evaluar una inversión forestal. Teoría y Aplicación. Serie Didáctica 2. UNSE. 2000.
- SAPAG CHAIN, Nassir. Criterios de Evaluación de Proyectos. Como medir la rentabilidad de las Inversiones. Mc Graw Hill.

HERNÁNDEZ HERNÁNDEZ A., HERNÁNDEZ VILLALOBOS A. y HERNÁNDEZ SUÁREZ A. Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión. Ed Thomsom. 2005.
LLEDÓ, Pablo y RIVAROLA, Gustavo. Gestión de Proyectos. Cómo dirigir proyectos exitosos, coordinar los recursos humanos y administrar los riesgos. Ed. Pearson Educación S.A. 2007.