

## 9. Decisiones de inversión en instalaciones, equipamientos y medios.

Las decisiones de inversión, también conocidas como *decisiones de capital*, se centran en la asignación de recursos para maximizar el valor de la empresa a largo plazo.

Estas decisiones implican la evaluación de proyectos o inversiones potenciales, teniendo en cuenta el flujo de caja, el retorno esperado y el riesgo asociado.

La gestión eficaz de estas decisiones requiere un análisis detallado de los estados financieros, la estimación del valor de los activos y la proyección de los resultados futuros.

Las decisiones de inversión correctas aseguran que la empresa invierta en proyectos que generen valor añadido para los accionistas y mejoren la capacidad de la empresa para competir en el mercado.

### 9.1. Ventajas e inconvenientes de las distintas modalidades de adquisición de tecnología y sistemas.

La adquisición de Tecnologías Información o TI es, o debería ser, mucho más que simplemente la compra de productos y servicios de TI.

La adquisición de tecnología de información no puede ser vista de forma aislada de los procesos de planificación estratégica institucional.

La adquisición de TI desempeña una función vital de cara a alcanzar los objetivos estratégicos y operativos.

Debido a la crucial importancia que tiene la TI para alcanzar el éxito empresarial y la transformación general, la adquisición de TI debe involucrar a partes interesadas clave del ámbito de negocios, finanzas y la propia TI.

El proceso debe identificar si la TI puede resultar de utilidad para la empresa y, a continuación, tomar las mejores decisiones posibles de inversión en TI.

La imperativa necesidad de contar con un plan estratégico institucional sobre el cual basar la planificación estratégica de tecnología de información es esencial en el proceso de compra.

Este tipo de planes deben guiar la adquisición de tecnología de información estableciendo formalmente estrategias genéricas, que consideren entre otros elementos los siguientes:

- *Dirección tecnológica*, la cual debe definir de forma concreta cuál es la línea que mejor se adapta al modelo de negocio de la organización, en materia de naturaleza y/o filosófica de la tecnología por adquirir, marcas, proveedores, forma de adquirir, entre otros.
- *Atención de la tecnología post adquisición* la cual establece si los procesos posteriores al proceso de compra deberán realizarse de manera interna o externa a la entidad.
- *omento ideal* para la adquisición dentro del período de tiempo en que estratégicamente deberá llevarse a cabo la compra e implementación de la tecnología de información adquirida, contemplando el enlace con otros procesos de adquisición complementarios.

La necesidad de establecer responsabilidades concretas referentes a la recepción, aceptación y post aceptación de la tecnología de información adquirida, es esencial para la protección de la inversión realizada.

Es necesario considerar aspectos indispensables que requieren ser tomados en cuenta como por ejemplo:

- La preparación del capital humano encargado de la recepción y aceptación de la tecnología de información.
- La gestión de la relación entre la organización y el proveedor de la tecnología de información que está siendo adquirida.
- La evaluación diligente del cumplimiento contractual formalizado versus lo materializado en la recepción y aceptación de la tecnología de información
- La medición del impacto concreto que tendrá la operación de la organización producto de la puesta en operación de la tecnología adquirida en la plataforma tecnológica.
- La necesidad de considerar el periodo de transición y la transmisión del conocimiento entre el proveedor de la tecnología adquirida y los colaboradores de la organización.
- La evaluación de la obtención de los beneficios para la organización producto de la aceptación y puesta en operación de la tecnología de información adquirida.
- La formalización de la gestión integral de los niveles de servicio pactados una vez puesta en operación la tecnología adquirida.

## **9.2. Factores a tener en cuenta en la selección del proveedor.**

El análisis de proveedores es un estudio para analizar y seleccionar a los distintos proveedores que necesita una empresa para poder empezar a desarrollar una línea de negocio nueva, o mejorar productos o servicios existentes.

Los pasos a seguir para buscar proveedores serían:

### ***Búsqueda de información – Fuentes de proveedores***

- Internet.
- Prensa de información general
- Radio y televisión
- Publicaciones especializadas en la actividad de la empresa
- Publicaciones e informes de bancos
- Ferias y exposiciones comerciales especializadas en el sector
- Asociaciones empresariales y profesionales
- Cámaras de comercio
- Bases de datos de organismos públicos (ministerios, comunidades autónomas, ayuntamientos, universidades, organismos oficiales, etcétera)
- Información obtenida de empresas especializadas en gestión de bases de datos
- Fuentes internas de la propia empresa, como especialistas y técnicos en los productos

### ***Solicitud de información***

Una vez tengamos diferentes potenciales proveedores el paso que daremos es solicitar información, por lo tanto, contacto directo con ellos para pedir información sobre el producto.

Las formas que frecuentan más las empresas para pedir información a los proveedores son:

- ***Visitas de representantes comerciales:*** Esta forma se encargan los representantes de ventas de ir físicamente a hablar con los responsables de fábrica y así preguntar todas las características o necesidades que necesiten saber.

Es una de las fuentes más fiables de todas ya que consigues rápidamente información muy valiosa.

- ***Visitas a las empresas de los proveedores:*** También es común que un representante o grupo de agentes del departamento de compras interactúen con la empresa proveedora para evaluar a esta y hacerse una idea más clara del cliente potencial.
- ***Cartas de solicitud de información:*** Estas cartas son menos comunes, pero también útiles si queremos respuestas concisas sobre temas. Estos modelos de carta explican el negocio y piden información directa sobre temas precisos.

### ***Evaluación y selección del proveedor***

Una vez tenemos una ficha con los distintos proveedores pasaremos al paso más difícil que es escoger cuál será el nuestro.

Con la información conseguida se suele hacer una ficha de cada proveedor y una tabla comparativa.

En dicha ficha se verá los datos informativos del proveedor (nombre, dirección fiscal, NIF, localidad, teléfono, fax, email), después características del producto o servicio que ofrece y las condiciones comerciales.

En cuanto a la tabla comparativa, pondríamos los diferentes proveedores siguiendo criterios generales como; plazo de entrega, descuentos, precio, transporte, seguros, servicio técnico, formas de pago.

Con esta tabla podremos comparar qué proveedor nos dará mejores prestaciones, aunque la evaluación no ha hecho más que empezar.

Es importante no trabajar con un solo proveedor ya que podemos vernos perjudicados gravemente si éste no responde como esperamos, quedándonos sin margen de acción.

### ***Selección definitiva de los proveedores***

Ya tenemos las distintas características de cada proveedor a nivel de empresa y para escoger con cuál nos quedaremos podemos seguir diferentes criterios.

- El precio: es el elemento esencial al momento de seleccionar a los proveedores mientras se logra consolidar la empresa.

No obstante, lo económico no siempre representa el mejor valor por su capital. Si la calidad del producto o servicio de su proveedor es baja, podría causar costos extras por devoluciones o reemplazos, y el riesgo de dañar la reputación de su empresa.

## EDITORIAL TUTOR FORMACIÓN

- La *confiabilidad*: es seguramente el factor clave que hay que buscar. Un proveedor eficiente y de confianza siempre enviará la cantidad correcta de artículos, tal como lo pactó, en el tiempo convenido y en buen estado.
- *Estabilidad*: lo recomendable son proveedores experimentados que han estado en el negocio desde hace mucho tiempo.
- La *ubicación*: tratar con proveedores que están a larga distancia puede significar tiempos de entrega mayores y más costos de flete, principalmente cuando necesites algo con urgencia.
- *Condiciones de pago*: evalúa las formas y plazos de pago que te ofrece cada proveedor, pretendiendo encontrar la que más te convenga.

Es recomendable indagar en la posibilidad de financiación, aplazamientos o si existe un coste adicional por el retraso en el pago de la factura.

### ***Certificación de los proveedores***

El paso final del proceso de búsqueda y evaluación de proveedores consiste en su certificación.

Una vez asignado el nivel al proveedor, se inicia el proceso de comunicación de los requisitos y su posterior compilación. Se cubren todos los requerimientos legales de la empresa.

De igual forma, se coordinan las auditorias de calidad para validar la documentación recibida.

Los resultados de estas determinarán si el proveedor está aprobado; o si debe realizar mejoras en sus procesos de manufactura y su sistema de calidad.

Son cada vez más las empresas que deciden hacerlo bajo unas pautas comúnmente establecidas y criterios objetivos, por ejemplo, a través de la utilización de criterios de evaluación de proveedores de la ISO 9001.



### **Aplicación práctica**

#### **Se pide:**

SAJOMA, S.A., empresa dedicada a la compraventa de biomasa para calefacción, desea realizar un contrato de suministro anual, teniendo en cuenta que los pedidos se realizarán en un plazo máximo de 11 días.

Después de haberse dirigido a varios proveedores para que les presenten sus ofertas sobre una cantidad de 6.000 Tm, se decide por estudiar las ofertas de los dos siguientes.

## EDITORIAL TUTOR FORMACIÓN

Maderera del Norte, S.A.			
Artículo	Cantidad	Precio	Dto.
Biomasa	6.000 Tm	1,5 €/kg	2 %
Portes	Calidad	F. Pago	Plazo entrega
28 €/Tm	Excelente	A los 15 días	8 días
Maderera del Sur, S.A.			
Artículo	Cantidad	Precio	Dto.
Biomasa	6.000 Tm	1,8 €/kg	1,5 %
Portes	Calidad	F. Pago	Plazo entrega
20 €/Tm	Buena	A 30 días	12 días

El baremo a aplicar es el siguiente:

Calidad	Precio	Forma de pago	Plazo de entrega
Muy Buena:	Entre 1 y 1,5: 20 puntos	A 15 días: 10 puntos	1-2 días: 20 puntos
Buena: 10 puntos	Entre 1,5 y 2,0: 10 puntos	A 30 días: 20 puntos	3-6 días: 10 puntos
Regular: 5 puntos	Entre 2,0-2,15: 5 puntos	A 60 días: 40 puntos	7-9 días: 5 puntos

**Se pide:**

A partir de la información anterior, elegir la oferta global más interesante.

## 10. Control de gestión del pequeño negocio o microempresa.

El control de gestión es un *conjunto de procesos* destinados a lograr el *cumplimiento* de los *objetivos* en una empresa. Este método de gestión es especialmente importante en pymes que necesitan desarrollar su negocio y encontrar su espacio en un mercado dominado por las grandes multinacionales.

Este sistema de gestión incluye tanto la planificación previa, como la aplicación y evaluación posterior de los resultados, de modo que se pueda valorar el funcionamiento de la estrategia de negocio y adaptarla o mejorarla siempre que sea necesario.

Se trata, por tanto, de una *gestión integral* que incluye todos los niveles de operación de las pymes.

La filosofía de este método de gestión defiende que el análisis es esencial para controlar la evolución de un negocio. Para desembocar en una toma de decisiones fundamentada y favorable para la empresa, este análisis debe realizarse a partir de información financiera, administrativa y operativa.

El responsable de llevar a cabo este control de gestión es el *controller*. Esta figura ha surgido para cubrir la necesidad de las pymes de realizar una gestión integral, que no sólo incorpore los distintos elementos de la empresa, sino también la interacción que existe entre ellos.

El primer paso para realizar un buen control de gestión es establecer un plan estratégico que sea realista a la vez que ambicioso.

Para ello, hay que tomar como punto de partida la situación de la empresa y realizar una evaluación de esta.

Una vez elaborado el plan, es fundamental poner por escrito sus objetivos, junto con los pasos a seguir y el plazo en el que se espera alcanzarlos.

Cuando se ha creado un plan, es necesario distribuir y asignar los distintos recursos de la empresa

a las actividades y departamentos involucrados en el mismo. Solo así es posible optimizar los recursos disponibles y conseguir los mejores resultados.

Uno de los pasos fundamentales de este método es el *seguimiento* de la aplicación de los planes estratégicos.

La toma de decisiones de una empresa siempre ha de estar fundamentada y basada en informes y datos reales, por lo que la planificación debe acompañarse además de un análisis a tiempo real que aporte los datos necesarios para que las decisiones sean las más beneficiosas para el negocio en cada momento.

Una pyme con un buen sistema de control de gestión supervisa que el plan estratégico se implemente correctamente.

Esto implica comprobar que la utilización de los recursos sea la planeada y que siga las pautas establecidas en los presupuestos.

Este análisis paralelo a la actividad de la empresa permite identificar las desviaciones según ocurren, es decir, facilita detectar rápidamente cualquier fallo en la implementación del plan.



## EDITORIAL TUTOR FORMACIÓN

Si estos *errores* se detectan de inmediato, resulta más sencillo encontrar una solución o modificar el plan para mejorar el rendimiento de la empresa.

Si, por el contrario, no existe este seguimiento y cualquier desviación del plan pasa desapercibida, la empresa puede llegar a perder mucho tiempo y dinero tratando de solventar los fallos a posteriori.

Además, de corregir errores puntuales lo antes posible, toda empresa debe buscar la mejora continua de su negocio.

Los responsables del control de gestión deben realizar análisis constantes para proceder a una evaluación posterior.

Esta evaluación ha de medir los resultados de la empresa en comparación con el plan estratégico y modificar la actuación de la primera en caso de que sea necesario.

Los resultados de la evaluación pueden incluso motivar la creación de nuevas estrategias o la reformulación de los planes anteriores para optimizar la operativa de la pyme.

# 11. Identificación de áreas críticas.

Las áreas críticas se identifican a través de los indicadores de control y los resultados alcanzados por la gestión dentro de los objetivos y las metas trazadas en el tiempo.

Los factores claves de éxito representan todo lo que no puede fallar en una empresa y dependen directamente de la misión de esa organización.

- ***El tiempo es esencial:*** Desde un punto de vista temporal, las actividades críticas son aquellas que no tienen holgura, lo que significa que cualquier retraso en estas tareas afectará directamente la fecha de finalización del proyecto.

Por ejemplo, en la construcción de un nuevo edificio de oficinas, echar los cimientos es una actividad crítica.

Cualquier retraso en este paso fundamental, sin duda, retrasará el cronograma de todo el proyecto, afectando tareas posteriores como la estructura, el techado y el acabado interior.

- ***Asignación de recursos:*** Las actividades críticas también tienen implicaciones para la asignación de recursos.

Los proyectos a menudo implican un conjunto limitado de recursos, como mano de obra calificada, equipos o materiales. La identificación de actividades críticas permite a los gerentes de proyectos asignar estos recursos de manera óptima.

En el contexto del desarrollo software, si la codificación y las pruebas son actividades críticas, asignar suficientes desarrolladores y recursos de prueba durante esas fases se vuelve primordial.

- ***Gestión de riesgos:*** Las actividades críticas están intrínsecamente vinculadas a la gestión de riesgos.

Reconocerlos ayuda a los directores de proyectos a identificar posibles cuellos de botella y vulnerabilidades.

Por ejemplo, el lanzamiento de un producto, garantizar que los procesos de fabricación y control de calidad estén en la ruta crítica es crucial para mitigar el riesgo de entregar productos defectuosos a los clientes.

- ***Control de costos del proyecto:*** Desde el punto de vista financiero, las actividades críticas tienen una relación directa con los costos del proyecto.

Los excesos en estas actividades pueden aumentar rápidamente los gastos del proyecto. En el caso de organizar un evento a gran escala, asegurar el lugar y coordinar con los proveedores pueden ser actividades críticas.

No controlar los costos durante estas fases puede afectar el presupuesto del proyecto.

## 11.1. El Cuadro de Mandos Integral –CMI (Balanced Scorecard– BSC, de Kaplan y Norton).

El *cuadro de mando integral* (CMI) o también conocido como *Balanced Scorecard* (BSC), es un modelo de gestión que simplifica la estrategia empresarial en una serie de objetivos relacionados entre ellos.



## EDITORIAL TUTOR FORMACIÓN

Estos objetivos se miden mediante diversos indicadores y están a su vez vinculados a planes de acción concretos.

Se trata de un sistema que proporciona una visión clara y equilibrada de las áreas más importantes de una empresa.

Esta metodología, creada por Robert Kaplan y David Norton, permite estructurar los objetivos estratégicos de forma dinámica e integral para ponerlos a prueba según una serie de indicadores que evalúan el desempeño de todas las iniciativas y los proyectos necesarios para lograr su cumplimiento satisfactorio.

El **BSC** se basa en un correcto equilibrio y alineación entre los elementos de la estrategia global y los elementos operativos de la misma.

Los elementos globales son: la misión (nuestro propósito), la visión (a qué aspiramos), los valores centrales (en qué creemos), las perspectivas y los objetivos.

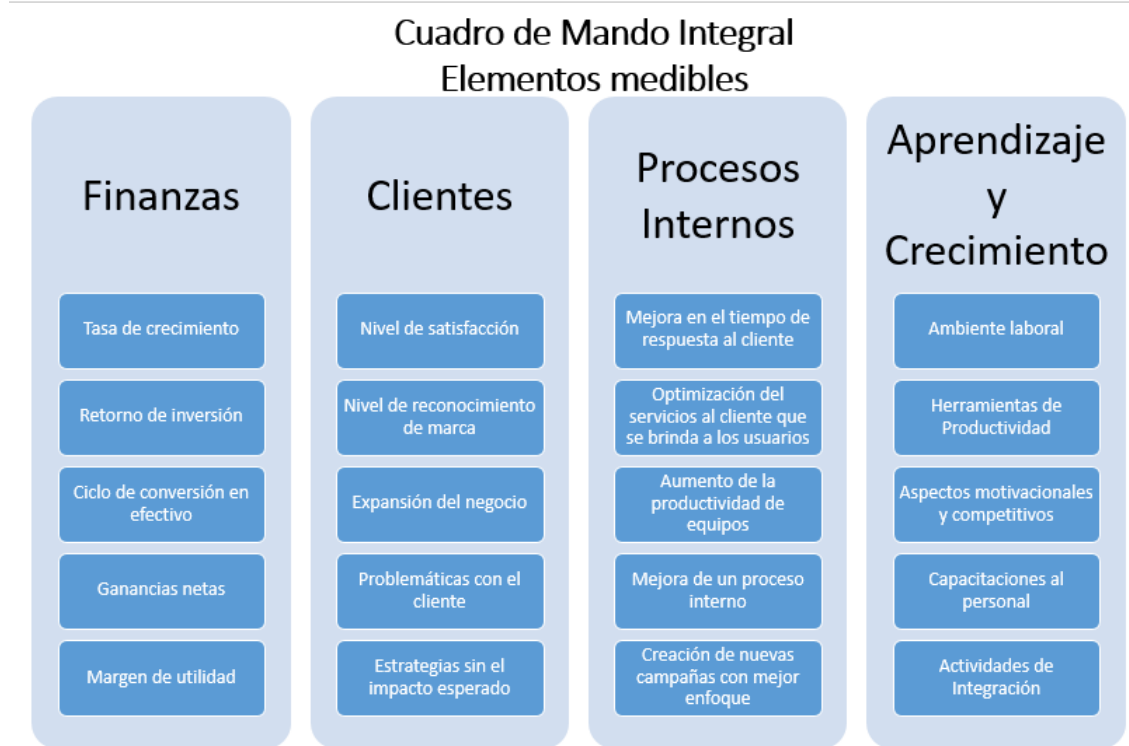
Por su parte, los elementos operativos son: los indicadores clave o KPI (ya sean indicadores inductores o de resultado) e iniciativas estratégicas (proyectos que lo ayudan a alcanzar sus objetivos).

Los propósitos con los que se construye un Balanced Scorecard son:

- Describir y comunicar su estrategia.
- Medir su estrategia.
- Hacer un seguimiento de las acciones que se están tomando para mejorar sus resultados.
- Mejorar el proceso de toma de decisiones con información en tiempo real.

La importancia de las 4 perspectivas del cuadro de mandos integral radica en ofrecer una visión completa y equilibrada del rendimiento empresarial.

Cada perspectiva juega un papel esencial y proporciona una visión completa de tu empresa.



### *Tipos de visiones*

1. **Financiera:** La perspectiva financiera se centra en los indicadores económicos clave (Key Performance Indicator o KPI), como ingresos, rentabilidad y costes.

Ofrece una visión clara del desempeño financiero general, permitiendo evaluar la viabilidad y sostenibilidad a largo plazo de la empresa.

2. **Cliente:** Desde la perspectiva del cliente, se analizan métricas como la satisfacción del cliente, retención y adquisición.

Esto proporciona información sobre cómo la empresa es percibida por sus clientes, identificando áreas de mejora y oportunidades para fortalecer relaciones.

3. **Procesos internos:** La eficiencia operativa y la calidad se evalúan desde la perspectiva de los procesos internos.

Medir y optimizar estos procesos contribuye directamente a mejorar la entrega de productos o servicios, aumentando la eficacia y reduciendo costos.

4. **Aprendizaje y crecimiento:** Esta perspectiva se centra en el desarrollo y crecimiento a largo plazo, considerando aspectos como capacitación del personal, innovación y adaptabilidad.

Un equipo bien capacitado y una cultura de aprendizaje continuo son fundamentales para la evolución positiva de la empresa.

La combinación de estas perspectivas nos permite tomar decisiones informadas que abarcan todas las dimensiones de la organización.

Desde la salud financiera hasta la satisfacción del cliente y la eficiencia operativa, el cuadro de mando garantiza una gestión estratégica integral.

## 11.2. Indicadores básicos de control en pequeños negocios o microempresas.

Los indicadores de negocio, también conocidos como **Business KPI**, son **métricas cuantitativas** que permiten a las empresas **analizar y evaluar** el **desempeño** de un **área de negocio** específica, con el fin de tomar decisiones más informadas.

Los indicadores de procesos son datos que muestran el estado de una actividad. Se encargan de medir alguna característica específica y observable con el fin de presentar los cambios y el progreso que se están llevando a cabo.

Al aplicarlos en forma oportuna y actualizada, permiten tener el control adecuado sobre una situación dada; la principal razón de su importancia radica en que es posible predecir y actuar con base en las tendencias positivas o negativas observadas en el desempeño global.

Los indicadores más importantes en un negocio:



### **Indicadores de rentabilidad**

Sin duda, el indicador de rentabilidad es uno de los que preocupan más a los empresarios. Se basa en cálculos de facturación y ganancia y de forma adecuada pueden mostrar problemas en diversos sectores o etapas de atención y venta.

Son datos básicos, pero valiosos para cualquier negocio.



### ***Indicadores de efectividad***

Miden si se alcanzaron los objetivos propuestos para un determinado periodo. Se utilizan después de producirse los resultados.

Se expresa usualmente en porcentaje, y se define como el porcentaje de utilización de los recursos, en otras palabras, se podría decir que: cuanto más cercano a 100%, se es “más eficiente”, cuanto más lejano a 100%, se es “menos eficiente”.

La eficiencia se calcula:

$$\text{Eficiencia} = (\text{Cantidad de Recurso Útil} / \text{Cantidad de Recurso Inicial}) \times 100$$



### ***Indicadores de rendimiento de gestión de proyectos***

Algunos de los más importantes son el Return on Investment (ROI, o retorno sobre la inversión) y el Costo de Rendimiento (CPI, o Índice de Desempeño de Costo).

El ROI muestra si el retorno de la inversión fue positivo. El CPI mide la eficiencia del proyecto en relación con los costos.

Así es posible saber si vale la pena invertir en ese tipo de proyecto y si las entregas se realizaron en el plazo acordado.



### ***Indicadores de rendimiento de los procesos***

Aquí se trata de verificar el desempeño de las tareas y si los resultados alcanzados son los esperados para un proceso o flujo de trabajo determinado. Sirven para mejorar la forma en que se están haciendo ciertas actividades, ya sea optimizando tiempos, equipos, liderazgos, etc.



### ***Satisfacción de los clientes***

Una manera de comprobar el nivel de satisfacción es hacer encuestas con los consumidores a través de cuestionarios y formularios.

Otro método es analizar los datos de internet y redes sociales, índice de compromiso; es decir, cuántos usuarios interactuaron con la página en comparación con el número absoluto de visitantes.



### **Aplicación práctica**

Un albañil debe colocar losetas especiales en el suelo de una fábrica, en el proceso de construcción algunas losetas se rompen y otras se deben cortar para cubrir todas las secciones del piso.

El objetivo del albañil es lograr el mejor aprovechamiento del material, pues si su eficiencia en el uso de las losetas supera el 95%, será contratado para el siguiente proyecto.

Se compraron 750m<sup>2</sup> y fueron usadas todas, el área total útil de losetas usadas fue de 697.5 m<sup>2</sup>.

**Se pide:**

Calcular la eficiencia y analizar si el albañil tendrá acceso al siguiente proyecto.

### 11.3. La implementación de medidas de ajuste.

El *control* en una empresa es una de las *etapas del proceso administrativo*. Se relaciona con el uso adecuado de los recursos, el cumplimiento de los objetivos de la empresa y la protección de sus intereses.

Según Henri Fayol, creador de la teoría clásica de administración, el control consiste en *verificar* que todo se realice de acuerdo con el *plan adoptado*, las órdenes dadas y los principios establecidos.

Las medidas de corrección son uno de los pilares no solamente del control, sino también del emprendimiento en general. Por su propia naturaleza, en consonancia con los riesgos que implica, la actividad empresarial está sujeta a innumerables desviaciones del camino trazado.

Una buena gestión no es la que no se equivoca nunca (lo cual es prácticamente imposible), sino la que sabe reaccionar ante los estímulos y circunstancias de su negocio.

Por otro lado, no siempre las desviaciones se producen por errores.

Una decisión puede estar bien tomada y ejecutada con la información de la que se disponía en su momento, pero volverse inoportuna por la deriva de circunstancias imprevisibles o que, incluso previéndose posibles, eran consideradas improbables. En otros casos, simplemente se han corrido medianamente riesgos cuyo potencial beneficio compensaba ante la probabilidad de que no se hubiesen materializado.

Cuando tomamos decisiones que afectan al margen de corrección, debemos considerar diferentes dimensiones.

- La primera es *conocer hasta qué punto podremos corregir* después esa decisión. Es decir, nos interesa saber si amplía o reduce nuestra libertad de actuación y en qué medida.
- La segunda es una *dimensión temporal*. La decisión tomada afecta a nuestro margen para corregir, pero queremos saber desde y hasta cuándo.

En todo proceso de control es muy importante saber el momento en el que se pueden o no tomar determinadas medidas.

- La tercera también es una dimensión temporal. Es la **relacionada con el tiempo** que va a *durar el proceso* de corrección.

Hay decisiones que contribuyen a que las respuestas puedan ser más rápidas y otras que las hacen necesariamente más graduales.

- La cuarta es la relacionada con el *coste de la transición*. Pasar de un estado a otro suele suponer una adaptación en algún sentido que puede conllevar costes.

Las decisiones previas al inicio de la transición pueden condicionar su cuantía.

## 12. Resumen.

Los recursos son el conjunto de capacidades humanas, elementos naturales y bienes de capital, escasos en relación a su demanda, que se utilizan casi siempre conjuntamente para producir bienes y servicios.

El proceso administrativo es el conjunto de etapas y fases que siguen las empresas para cumplir sus funciones y objetivos.

Las fuentes de financiación de una empresa se contemplan según el plazo de devolución (a corto plazo y largo plazo); según el origen de esta (interna o externa); o según la exigibilidad (propia o ajena, y esta última puede ser directa o indirecta).

Un proceso interno es una combinación de tareas relacionadas que realiza una persona o un grupo de personas dentro de la empresa. Estos procesos son utilizados para llegar a alcanzar los objetivos empresariales.

Los factores externos son el conjunto de aspectos que pueden repercutir o afectan de forma positiva o negativa en una empresa.

Una matriz RACI (a veces llamada Matriz de asignación de responsabilidades) es una forma de identificar los roles y responsabilidades de los equipos de un proyecto para cualquier tarea, logro o entrega de éste.

La estructura organizacional es la forma en cómo se distribuyen las funciones y responsabilidades que debe cumplir cada miembro que forma parte de una empresa para alcanzar los objetivos propuestos.

La ubicación estratégica, también conocida como localización estratégica, es la elección de un lugar para situar una empresa o negocio.

Las decisiones de inversión, también conocidas como decisiones de capital, se centran en la asignación de recursos para maximizar el valor de la empresa a largo plazo.

Estas decisiones implican la evaluación de proyectos o inversiones potenciales, teniendo en cuenta el flujo de caja, el retorno esperado y el riesgo asociado.

El control de gestión es un conjunto de procesos destinados a lograr el cumplimiento de los objetivos en una empresa.

Este método de gestión es especialmente importante en pymes que necesitan desarrollar su negocio y encontrar su espacio en un mercado dominado por las grandes multinacionales.

Las áreas críticas se identifican a través de los indicadores de control y los resultados alcanzados por la gestión dentro de los objetivos y las metas trazadas en el tiempo.

## 13. Autoevaluación.

1. Los..... son herramientas que permiten optimizar el trabajo, encontrar o almacenar información, ahorrar tiempo, promover el desarrollo de tecnología propia o sistemas de gestión y proteger los datos sensibles de la empresa.

- a) Recursos humanos
- b) Recursos tecnológicos
- c) Recursos materiales
- d) Ninguna de las opciones anteriores es correcta

2. La financiación propia no supone una opción recurrente para la mayoría de empresas, ya que se deberá contar con socios o empresas que dispongan de solvencia y estén dispuestos a aportar.

- Verdadero
- Falso

3. El proceso.....aporta valor a la relación de la empresa con los clientes y usuarios.

- a) De soporte
- b) Estratégico
- c) Operativo
- d) Ninguna de las opciones anteriores es correcta

4. Una matriz RACI (a veces llamada Matriz de asignación de responsabilidades) es una forma de identificar los roles y responsabilidades de los equipos de un proyecto para cualquier tarea, logro o entrega de éste.

- Verdadero
- Falso

5. Las instrucciones de trabajo están sobre todo enfocadas a explicar cómo se va a realizar una actividad concreta, y son de obligado cumplimiento.

- Verdadero
- Falso

6. La automatización de procesos permite lograr más con menos recursos. Realineando las tareas y eliminando aquellas innecesarias en los equipos de trabajo. Mejorando con esto el rol de la organización.

- Verdadero
- Falso

## EDITORIAL TUTOR FORMACIÓN

7. El organigrama..... se desarrolla de forma vertical para configurar la estructura organizativa a partir de las funciones que desempeña cada área o departamento.

- a) Funcional
- b) Divisional
- c) Mixto
- d) Basado en equipos

8. Las subvenciones son herramientas estatales o bien institucionales que permiten a los emprendedores y empresarios disponer de una inyección financiera valiosa para beneficiarse y aplicar en su proyecto de inversión empresarial.

- Verdadero
- Falso

9. El precio es el elemento esencial al momento de seleccionar a los proveedores mientras se logra consolidar la empresa.

- Verdadero
- Falso

10. Los Indicadores de efectividad se basan en cálculos de facturación y ganancia y de forma adecuada pueden mostrar problemas en diversos sectores o etapas de atención y venta.

- Verdadero
- Falso

**Planificación económico-financiera previsional de la actividad económica en pequeños negocios o microempresas.**