

CONOCIMIENTO  
QUE IMPULSA  
TU EMPRESA

---

# FUNDAMENTOS PARA UNA EMPRESA ÁGIL

165 ideas prácticas para organizar,  
mejorar y hacer crecer tu negocio



CONCEPTOS CLAROS



ACCIONES CONCRETAS



RESULTADOS REALES



UNA EMPRESA  
MÁS PREPARADA  
PARA EL FUTURO

UNA GUÍA PRÁCTICA  
PARA EMPRENDEDORES  
Y EMPRESAS EN CRECIMIENTO

---

IDEAS  
DE HOY  
PARA UN  
MEJOR  
MAÑANA

---



# Las 4 primeras partes en detalle

Un recorrido práctico a través de 19 bloques temáticos.



## PARTE I ADMINISTRACIÓN INTELIGENTE

5 Bloques y 50 Fundamentos

- B1** Supervivencia del negocio
- B2** Orden y control administrativo
- B3** Clientes y ventas
- B4** Productividad y procesos
- B5** Mentalidad empresarial

Las bases para que tu empresa funcione mejor.



## PARTE II CONTABILIDAD INTELIGENTE

5 Bloques y 51 Fundamentos

- B6** Comprendiendo la contabilidad
- B7** Formalización y obligaciones
- B8** Comprendiendo la información financiera
- B9** Organización financiera del negocio
- B10** Contabilidad para tomar decisiones

Información clara y confiable para mejores decisiones.



## PARTE III GESTIÓN INTELIGENTE

8 Bloques y 62 Fundamentos

- B11** Entender qué significa gestionar
- B12** Objetivos y prioridades
- B13** Procesos y organización
- B14** Gestión de personas
- B15** Gestión de clientes
- B16** Gestión operacional
- B17** Información e indicadores
- B18** Riesgos, control y mejora

De la planificación a los resultados.



## PARTE IV EMPRESA ÁGIL

1 Bloque y 2 Fundamentos

- B19** Gestión para una Empresa Ágil

Una empresa más ágil, preparada para los desafíos del presente y del futuro.

*Pequeños cambios pueden generar grandes resultados.*



**TU EMPRESA  
MÁS PREPARADA  
PARA EL FUTURO**



CONCEPTOS  
CLAROS



HERRAMIENTAS  
PRÁCTICAS



RESULTADOS  
REALES



UNA EMPRESA  
MÁS ÁGIL

## EMPRESA ÁGIL Y GESTIÓN INTELIGENTE

Una guía práctica para ordenar, comprender, gestionar y mejorar una empresa

### ÍNDICE

- a. Antes De Comenzar
- b. Parte I Administración Inteligente
- c. Parte II Contabilidad Inteligente
- d. Parte III Gestión Ingeligente
- 1. Introducción
- 2. Cómo utilizar este libro
- 3. Cómo leer cada fundamento
- 4. Cómo está organizado
- 5. La lógica del libro: Ordenar → Comprender → Gestionar → Mejorar → Adaptar
- 6. El ciclo de una Empresa Ágil: Detectar → Comprender → Decidir → Actuar → Medir → Aprender → Adaptar

### b. PARTE I — ADMINISTRACIÓN INTELIGENTE

- ✓ **50 fundamentos para ordenar y administrar mejor una empresa**
- ✓ **Introducción a la Administración Inteligente**
- ✓ **Bloques**
  - B1. Supervivencia del negocio
  - B2. Orden y control administrativo
  - B3. Clientes y ventas
  - B4. Productividad y procesos
  - B5. Mentalidad empresarial

#### **B1. Supervivencia del negocio**

- F1. El dinero es oxígeno
- F2. Facturar no es ganar dinero
- F3. La caja manda
- F4. Nunca gastes antes de cobrar
- F5. Crecer sin control puede destruir una empresa
- F6. La liquidez vale más que la apariencia
- F7. Toda deuda debe tener un propósito
- F8. Los ingresos variables requieren gastos controlados
- F9. Reserva dinero para los problemas
- F10. Sobrevive primero, crece después

#### **B2. Orden y control administrativo**

- F11. Lo que no se mide no se administra
- F12. Los números cuentan historias
- F13. Administrar es decidir
- F14. Los datos vencen a las opiniones
- F15. Lo simple suele funcionar mejor
- F16. Todo debe tener un responsable
- F17. Un problema identificado ya está medio resuelto
- F18. El orden reduce errores
- F19. Los controles protegen el negocio
- F20. Las decisiones tienen consecuencias

**B3. Clientes y ventas**

- F21. Las personas compran soluciones
- F22. El valor es más importante que el precio
- F23. Un cliente satisfecho vale más que una venta
- F24. Escuchar vende más que hablar
- F25. La confianza toma años y se pierde en minutos
- F26. Es más barato mantener clientes que conseguir nuevos
- F27. Cada reclamo es una oportunidad
- F28. No todos los clientes son buenos clientes
- F29. La reputación es un activo
- F30. Cumplir genera negocios repetidos

**B4. Productividad y procesos**

- F31. Trabajar más horas no da mejores resultados
- F32. Los procesos vencen al esfuerzo
- F33. Documenta lo que funciona
- F34. Si depende de una persona, existe un riesgo
- F35. Automatiza lo repetitivo
- F36. Delegar es multiplicar
- F37. Las interrupciones tienen costo
- F38. La mejora continua supera los cambios radicales
- F39. La calidad evita retrabajos
- F40. La disciplina supera la motivación

**B5. Mentalidad empresarial**

- F41. Pensar a largo plazo genera mejores decisiones
- F42. Los errores son parte del aprendizaje
- F43. No confundas actividad con avance
- F44. Las oportunidades deben evaluarse
- F45. El ego es mal consejero
- F46. La paciencia también genera utilidades
- F47. Rodéate de personas que aporten valor
- F48. Nunca dejes de aprender
- F49. Construye sistemas, no dependencia
- F50. El objetivo es crear una empresa sostenible

**c. PARTE II — CONTABILIDAD INTELIGENTE**

- ✓ **51 fundamentos para comprender los números y la situación real de la empresa**
- ✓ **Introducción a la Contabilidad Inteligente**
- ✓ **Bloques**
  - B6. Comprendiendo la contabilidad
  - B7. Formalización y obligaciones
  - B8. Comprendiendo la información financiera
  - B9. Organización financiera del negocio
  - B10. Contabilidad para tomar decisiones

**B6. Comprendiendo la contabilidad**

- F51. ¿Qué es la contabilidad?
- F52. ¿Por qué todo emprendimiento necesita contabilidad?
- F53. La contabilidad no existe solo para pagar impuestos

- F54. La contabilidad habla con números, pero cuenta la historia de tu empresa
- F55. Persona natural y empresa: ¿por qué deben estar separadas?
- F56. ¿Qué es el patrimonio de una empresa?
- F57. Activos: todo lo que posee tu empresa
- F58. Pasivos: todo lo que la empresa debe
- F59. Ingresos, costos y gastos: no son lo mismo
- F60. Utilidad y flujo de caja: dos conceptos que todo emprendedor debe comprender

### **B7. Formalización y obligaciones**

- F61. Formalizar un negocio es mucho más que obtener un RUT
- F62. ¿Qué es el Inicio de Actividades?
- F63. Régimen Pro Pyme General — Art. 14 D N°3
- F64. Los documentos tributarios electrónicos
- F65. La factura electrónica
- F66. La boleta electrónica
- F67. El IVA: ¿qué es y cuándo debes pagarlo?
- F68. ¿Qué son los Pagos Provisionales Mensuales (PPM)?
- F69. El Formulario 29 y las declaraciones mensuales
- F70. La Declaración de Renta
- F71. ¿Qué pagos debe considerar todos los meses un emprendedor?
- F72. ¿Qué documentos nunca deberías perder?
- F73. ¿Qué información debes entregar todos los meses a tu contador?
- F74. ¿Qué información deberías solicitarle a tu contador?

### **B8. Comprendiendo la información financiera**

- F75. El Balance General
- F76. El Estado de Resultados
- F77. El Flujo de Caja
- F78. Capital de Trabajo
- F79. Liquidez: ¿puede la empresa pagar sus obligaciones?
- F80. Endeudamiento: ¿cuándo una deuda deja de ser saludable?
- F81. Rentabilidad: ¿realmente el negocio está generando utilidades?
- F82. Punto de equilibrio
- F83. Interpretando los principales indicadores financieros

### **B9. Organización financiera del negocio**

- F84. El orden de la información financiera
- F85. Control de caja
- F86. Control de bancos
- F87. Control de clientes y cuentas por cobrar
- F88. Control de proveedores y cuentas por pagar
- F89. Control de compras
- F90. Control de ventas
- F91. Control de inventarios
- F92. Presupuesto del negocio
- F93. Organización documental
- F94. Calendario de obligaciones

### **B10. Contabilidad para tomar decisiones**

- F95. La contabilidad como herramienta para tomar decisiones

- F96. ¿Cuándo invertir?
- F97. ¿Cuándo solicitar un crédito?
- F98. ¿Cuándo aumentar los precios?
- F99. Errores financieros y contables frecuentes
- F100. Cómo trabajar mejor con tu contador
- F101. Mantener una empresa financieramente saludable

#### **d. PARTE III — GESTIÓN INTELIGENTE**

- ✓ **64 fundamentos para convertir información y recursos en resultados**
- ✓ **Introducción a la Gestión Inteligente**
- ✓ **Bloques**
  - B11. Entender qué significa gestionar
  - B12. Objetivos y prioridades
  - B13. Procesos y organización
  - B14. Gestión de personas
  - B15. Gestión de clientes
  - B16. Gestión operacional
  - B17. Información e indicadores
  - B18. Riesgos, control y mejora

##### **B11. Entender qué significa gestionar**

- F102. Qué significa gestionar una empresa
- F103. Gestionar no es hacer todo uno mismo
- F104. La empresa funciona como un sistema
- F105. Gestionar es planificar, ejecutar, controlar y corregir
- F106. Gestionar es trabajar para obtener resultados
- F107. La información permite gestionar mejor
- F108. La gestión es un proceso permanente

##### **B12. Objetivos y prioridades**

- F109. Tener objetivos claros
- F110. Convertir objetivos en acciones
- F111. Establecer prioridades
- F112. Diferenciar lo urgente de lo importante
- F113. Planificar antes de actuar
- F114. Tomar decisiones oportunamente
- F115. Hacer seguimiento a lo decidido
- F116. Corregir cuando los resultados no son los esperados

##### **B13. Procesos y organización**

- F117. La empresa se gestiona a través de procesos
- F118. Identificar los procesos principales del negocio
- F119. Definir qué necesita cada proceso
- F120. Definir responsables de los procesos
- F121. Establecer procedimientos simples
- F122. Identificar las variables críticas
- F123. Crear puntos de control
- F124. Detectar cuellos de botella
- F125. Documentar lo que funciona
- F126. Mejorar los procesos continuamente

**B14. Gestión de personas**

- F127. Las personas hacen funcionar los procesos
- F128. Cada persona debe saber qué debe hacer
- F129. Definir responsabilidades evita problemas
- F130. Delegar no significa perder el control
- F131. Capacitar reduce errores
- F132. Comunicar claramente evita retrabajos
- F133. Reconocer el buen trabajo también es gestionar
- F134. La confianza necesita responsabilidad

**B15. Gestión de clientes**

- F135. Conocer a los clientes permite gestionar mejor
- F136. Cumplir lo prometido es parte de la gestión
- F137. Medir la satisfacción permite detectar problemas
- F138. Los reclamos entregan información para mejorar
- F139. Controlar los compromisos evita incumplimientos
- F140. Conocer qué clientes generan valor ayuda a decidir
- F141. La relación con el cliente también necesita gestión

**B16. Gestión operacional**

- F142. Saber qué está ocurriendo en la operación
- F143. Controlar los recursos críticos
- F144. Planificar las actividades
- F145. Controlar plazos y compromisos
- F146. Detectar desviaciones antes de que se conviertan en problemas
- F147. Coordinar las distintas áreas de la empresa
- F148. Cerrar correctamente las actividades

**B17. Información e indicadores**

- F149. No toda información sirve para gestionar
- F150. Elegir los indicadores correctos
- F151. Medir lo que realmente importa
- F152. Comparar resultados con objetivos
- F153. Detectar tendencias
- F154. Utilizar indicadores simples
- F155. Convertir datos en información útil
- F156. Convertir información en decisiones

**B18. Riesgos, control y mejora**

- F157. Identificar los riesgos del negocio
- F158. Prevenir es mejor que corregir
- F159. Crear controles simples
- F160. Detectar errores antes de que crezcan
- F161. Aprender de los problemas
- F162. Corregir las causas y no solamente los síntomas
- F163. Mejorar de manera continua

**PARTE IV — EMPRESA ÁGIL**

- ✓ **Integrar todo lo aprendido**

- ✓ **Introducción a la Empresa Ágil**
- ✓ **Bloques**
  - B19. Gestión para una Empresa Ágil

## 19. Gestión para una Empresa Ágil

F164. La empresa ágil aprende y se adapta

F165. Gestionar inteligentemente es mejorar lo que realmente importa

### El ciclo de una Empresa Ágil

Detectar → Comprender → Decidir → Actuar → Medir → Aprender → Adaptar

## PARTE V — BIBLIOTECA DE HERRAMIENTAS

### Herramientas financieras

- ✓ Registro de Ingresos y Gastos
- ✓ Flujo de Caja Mensual
- ✓ Control de Cuentas por Cobrar
- ✓ Control de Cuentas por Pagar
- ✓ Registro de Activos
- ✓ Control de Inventario
- ✓ Estado de Resultados Simplificado
- ✓ Presupuesto
- ✓ Diagnóstico Financiero
- ✓ Calculadora de Punto de Equilibrio
- ✓ Calculadora de Endeudamiento
- ✓ Calculadora de Rentabilidad

### Herramientas de gestión

- ✓ Mapa de Procesos
- ✓ Ficha de Proceso
- ✓ Matriz de Variables Críticas
- ✓ Matriz de Riesgos
- ✓ Matriz de Indicadores
- ✓ Seguimiento de Objetivos
- ✓ Control de Compromisos
- ✓ Control de Actividades
- ✓ Registro de Incidentes
- ✓ Registro de Acciones Correctiva

### Dashboards

- ✓ Dashboard Financiero
- ✓ Dashboard Comercial
- ✓ Dashboard Operacional
- ✓ Dashboard de Gestión
- ✓ Dashboard Ejecutivo

### Herramientas administrativas

- ✓ Checklist de Orden Administrativo
- ✓ Checklist de Cierre Mensual
- ✓ Control de Tareas
- ✓ Matriz de Responsabilidades
- ✓ Registro de Problemas
- ✓ Registro de Decisiones
- ✓ Checklist de Procesos
- ✓ Registro de Mejoras

### Herramientas comerciales

- ✓ Registro de Clientes
- ✓ Control de Cotizaciones
- ✓ Seguimiento Comercial
- ✓ Control de Compromisos con Clientes
- ✓ Registro de Reclamos
- ✓ Evaluación de Clientes
- ✓ Seguimiento de Satisfacción

### Checklists

- ✓ Checklist de Inicio de Negocio
- ✓ Checklist Administrativo
- ✓ Checklist Financiero
- ✓ Checklist Mensual
- ✓ Checklist de Procesos
- ✓ Checklist de Gestión

- ✓ Checklist de Cierre
- ✓ Checklist de Mejora

## PARTE VI — GLOSARIO PRÁCTICO

- ✓ **Glosario transversal** Conceptos administrativos, contables, financieros y de gestión explicados en lenguaje simple y práctico.

## PARTE VII — REFERENCIAS Y ACTUALIZACIONES

### Referencias

- ✓ Fuentes normativas
- ✓ Referencias tributarias
- ✓ Referencias contables
- ✓ Fuentes técnicas
- ✓ Referencias utilizadas

### Actualizaciones de la versión digital

- ✓ Cambios de contenido
- ✓ Actualizaciones normativas
- ✓ Nuevas herramientas
- ✓ Mejoras de plantillas
- ✓ Nuevas calculadoras
- ✓ Cambios en dashboards
- ✓ Historial de versiones

## ÍNDICE

### a. Antes De Comenzar

#### 1. Introducción

Crear y mantener una empresa no consiste solamente en vender un producto o prestar un servicio. Detrás de cada venta existen decisiones, gastos, personas, clientes, procesos, obligaciones, problemas y oportunidades que deben ser administrados de alguna manera.

En muchos emprendimientos, el crecimiento comienza antes de que exista una forma clara de ordenar todo lo que está ocurriendo. El dueño vende, compra, paga, cobra, atiende clientes, resuelve problemas, revisa documentos y toma decisiones constantemente. Mientras el negocio es pequeño, muchas de estas tareas pueden depender directamente de una sola persona. Sin embargo, a medida que la empresa crece, esa forma de trabajar comienza a generar dificultades.

Lo que antes estaba en la cabeza del emprendedor comienza a repartirse entre conversaciones, correos, archivos, planillas, documentos y sistemas. Aparecen tareas que se olvidan, compromisos que no se cumplen, información que no está disponible cuando se necesita y decisiones que se toman más por intuición que por información.

El problema no siempre es la falta de esfuerzo.

Muchas veces el problema es la falta de **orden, información y método**.

Una empresa puede tener buenos productos, buenos clientes y personas comprometidas, y aun así tener dificultades para controlar sus recursos, conocer sus resultados o reaccionar oportunamente ante los problemas.

Por eso, este libro parte de una idea sencilla:

**Una empresa no necesita complicarse para gestionarse mejor. Necesita entender qué debe ordenar, qué debe medir y qué decisiones debe tomar.**

La **Administración Inteligente** permite establecer orden y desarrollar buenos hábitos para proteger el negocio y utilizar mejor sus recursos.

La **Contabilidad Inteligente** permite comprender lo que realmente está ocurriendo con la empresa a través de su información económica y financiera.

La **Gestión Inteligente** permite utilizar esa información para tomar decisiones, organizar personas y procesos, controlar resultados y corregir cuando sea necesario.

Finalmente, una Empresa Ágil es capaz de aprender de lo que ocurre y adaptarse.

Estas ideas no deben entenderse como áreas completamente separadas. En la práctica, se complementan.

Una empresa necesita primero cierto nivel de orden para poder obtener información confiable. Necesita información para comprender su situación. Necesita comprenderla para tomar mejores decisiones. Y necesita actuar, medir los resultados y aprender para poder mejorar.

Por eso, el recorrido de este libro será:

**Ordenar → Comprender → Gestionar → Mejorar → Adaptar**

No se trata de convertir al emprendedor en contador, administrador o especialista en gestión. Tampoco de llenar la empresa de procedimientos, reuniones, indicadores o documentos innecesarios.

El objetivo es mucho más simple: **entregar conocimientos y herramientas que puedan utilizarse en la realidad.**

Cada fundamento busca explicar una idea concreta de manera sencilla, acompañarla con un ejemplo y llevarla hacia una aplicación práctica. Cuando exista una herramienta que pueda facilitar esa aplicación, será incorporada como recurso.

La intención es que el lector no solamente termine el libro habiendo aprendido conceptos, sino que pueda mirar su propia empresa de una manera diferente y preguntarse:

¿Qué está funcionando?  
¿Qué está fallando?  
¿Qué información necesito?  
¿Qué debería ordenar?  
¿Qué decisión debo tomar?  
¿Qué puedo mejorar?

Y, sobre todo:

## ¿Qué puedo hacer hoy para que mi empresa funcione un poco mejor que ayer?

No todas las empresas tienen el mismo tamaño, los mismos recursos ni los mismos problemas. Por eso, las herramientas y principios presentados en este libro deben adaptarse a la realidad de cada negocio.

Lo importante no es implementar todo.

Lo importante es **utilizar lo que realmente aporte valor**.

Una empresa bien administrada no es necesariamente la que tiene más controles, más documentos o más sistemas. Es aquella que consigue mantener bajo control lo importante, dispone de información útil y puede actuar oportunamente cuando las circunstancias cambian.

Ese es el propósito de este libro.

**Ayudar a transformar la complejidad de una empresa en algo que pueda entenderse, ordenarse y gestionarse.**

Y hacerlo de una manera simple, práctica y aplicable.

Porque mejorar una empresa no siempre requiere hacer grandes cambios.

A veces comienza con algo mucho más pequeño: **entender mejor lo que está ocurriendo y hacer una cosa correctamente hoy que ayer todavía no hacíamos**.

**Ese es el principio del 1% diario: no buscar una empresa perfecta de un día para otro, sino conseguir que la empresa sea un poco mejor que ayer y continuar avanzando.**

## 2. Cómo utilizar este libro

Este libro fue pensado para ser utilizado de una manera práctica.

No es necesario leerlo rápidamente ni intentar memorizar todos sus conceptos. La idea es avanzar de manera progresiva, comprender cada fundamento y, cuando sea posible, llevarlo a la realidad de la empresa.

Los fundamentos están organizados en tres grandes áreas: **Administración, Contabilidad y Gestión**. Cada una cumple una función diferente, pero todas forman parte de una misma realidad empresarial.

Por eso, se recomienda seguir el orden del libro, especialmente en una primera lectura.

La primera parte aborda la **Administración Inteligente** y busca establecer una base de orden. Aquí se encuentran principios relacionados con el dinero, el control, los clientes, la productividad, los procesos y la forma de pensar una empresa.

La segunda parte aborda la **Contabilidad Inteligente**. Su objetivo es ayudar a comprender los principales conceptos e información económica y financiera que cualquier emprendedor debería conocer, independientemente de que cuente con el apoyo de un contador.

La tercera parte aborda la **Gestión Inteligente**. En ella, el foco pasa desde comprender la empresa hacia actuar sobre ella: establecer objetivos, organizar procesos, coordinar personas, controlar operaciones, utilizar indicadores, gestionar riesgos y mejorar.

Finalmente, la parte de **Empresa Ágil** conecta todo lo anterior y presenta una forma de entender la empresa como un sistema capaz de aprender y adaptarse.

### **Una forma simple de trabajar cada fundamento**

Cada fundamento está diseñado para responder una pregunta concreta o desarrollar una idea específica. La estructura general será:

**Fundamento:** Se presenta la idea principal de manera directa.

**Descripción simple:** Se explica qué significa y por qué es importante, utilizando un lenguaje que pueda comprender cualquier emprendedor, independientemente de su formación.

**Ejemplo práctico:** Se lleva el concepto a una situación concreta que podría ocurrir dentro de una empresa.

**Aplicación inmediata:** Se propone una acción que el lector pueda realizar en su propia empresa.

**Recurso asociado:** Cuando exista una herramienta útil para aplicar el fundamento, se indicará cuál utilizar y dónde encontrarla en la Biblioteca de Herramientas.

**Norma o referencia:** Cuando corresponda, se indicará la norma, concepto técnico o fuente que permita profundizar o verificar la información.

No todos los fundamentos necesitarán exactamente la misma cantidad de contenido. Algunos conceptos podrán explicarse de manera breve, mientras que otros necesitarán ejemplos, cálculos, advertencias o herramientas adicionales.

La estructura existe para facilitar la comprensión, **no para llenar espacios**.

### **Leer no es suficiente**

Uno de los objetivos principales de este libro es que el conocimiento termine convertido en acción.

Por eso, después de leer un fundamento, conviene hacerse una pregunta muy sencilla: **¿Qué puedo hacer con esto en mi empresa?**

Puede tratarse de algo tan pequeño como ordenar un registro, revisar un gasto, documentar un proceso, conversar con un colaborador, revisar un indicador o analizar una decisión pendiente.

No es necesario implementar grandes cambios de una sola vez.

Una empresa puede mejorar gradualmente, siempre que las mejoras sean concretas y se mantengan en el tiempo.

### **Utilizar las herramientas cuando realmente aporten valor**

A lo largo del libro aparecerán referencias a herramientas, plantillas, checklists, calculadoras y dashboards.

Estas herramientas no están pensadas para que una empresa tenga que utilizarlas todas.

Cada negocio tiene necesidades diferentes.

Una herramienta debe utilizarse cuando **ayuda a ordenar, comprender, decidir, controlar o mejorar algo que realmente importa.**

Por eso, una misma herramienta puede aparecer relacionada con más de un fundamento.

Por ejemplo, un flujo de caja puede ser útil para comprender la situación financiera, analizar una decisión de inversión o evaluar la capacidad de asumir una nueva obligación. No tiene sentido crear tres herramientas diferentes cuando una bien diseñada puede cumplir las tres funciones.

La Biblioteca de Herramientas reúne estos recursos de manera independiente para que puedan utilizarse cuando sean necesarios.

### **No busques implementar todo al mismo tiempo**

Leer sobre administración, contabilidad y gestión puede revelar muchos aspectos de una empresa que podrían mejorarse.

Eso no significa que todos deban solucionarse inmediatamente.

Es preferible identificar primero aquello que tiene mayor impacto y comenzar por ahí.

Una buena forma de hacerlo es preguntarse:

- ¿Cuál es actualmente el principal problema de mi empresa?
- ¿Qué información necesito para comprenderlo?
- ¿Qué puedo hacer para solucionarlo?
- ¿Cómo sabré si la solución funcionó?
- ¿Qué puedo mejorar después?

Este enfoque permite evitar uno de los errores más comunes al intentar mejorar una empresa: **crear demasiados cambios al mismo tiempo y terminar sin controlar ninguno correctamente.**

### **El libro puede utilizarse más de una vez**

Una primera lectura permite obtener una visión general.

Una segunda lectura puede servir para profundizar en las áreas que presenten mayores dificultades.

Posteriormente, el libro puede utilizarse como material de consulta.

Un problema de caja puede llevar nuevamente a los fundamentos relacionados con liquidez y flujo de caja.

Una dificultad con un proceso puede llevar a la sección correspondiente de procesos y organización.

Una decisión de inversión puede llevar nuevamente a los fundamentos financieros.

Un problema operacional puede llevar a los fundamentos de gestión.

De esta manera, el libro no está pensado solamente para ser leído una vez y guardado.

**También puede convertirse en una herramienta de consulta para la gestión cotidiana.**

Una última recomendación

No intentes construir una empresa perfecta.

Busca construir una empresa que puedas entender, controlar y mejorar.

El objetivo no es eliminar todos los problemas. Los problemas forman parte de cualquier negocio.

El objetivo es conseguir que la empresa sea capaz de detectarlos, comprenderlos, actuar sobre ellos y aprender de lo ocurrido.

Ese es el enfoque que acompañará todo el contenido de este libro.

**Aprender → Aplicar → Medir → Mejorar.**

### 3. Cómo leer cada fundamento

Para facilitar la lectura y mantener una estructura simple y consistente, cada fundamento utiliza una serie de secciones identificadas mediante siglas.

No todos los fundamentos necesitan utilizar todas las secciones. La estructura se adapta al contenido de cada tema para evitar repeticiones y mantener el enfoque práctico del libro.

**Contexto** Breve introducción que permite comprender por qué el fundamento es importante, qué situación aborda y por qué debería ser considerado dentro de la empresa.

**F • Fundamento** Identifica cada uno de los fundamentos del libro mediante un número correlativo: F1, F2, F3 y así sucesivamente.

**B • Bloque** Agrupa fundamentos relacionados dentro de cada Parte.

**FA • Fundamento de Administración Inteligente** Identifica los fundamentos de la Parte I.

**FC • Fundamento de Contabilidad Inteligente** Identifica los fundamentos de la Parte II.

**FG • Fundamento de Gestión Inteligente** Identifica los fundamentos de la Parte III.

**FE • Fundamento de Empresa Ágil** Identifica los fundamentos de la Parte IV

**NG • Número Global** Indica la posición correlativa del fundamento dentro del libro completo.

**EP • Ejemplo práctico** Situación concreta que permite visualizar cómo se presenta el fundamento en una empresa y cuáles pueden ser sus consecuencias.

**AI • Aplicación inmediata** Acción concreta que el emprendedor puede realizar para aplicar el fundamento en su propia empresa.

**RA • Recurso asociado** Herramienta, plantilla, checklist, calculadora, dashboard u otro recurso que puede ayudar a aplicar o profundizar el fundamento.

#### **ENP • En la práctica**

**RN • Referencia normativa** Norma, legislación, reglamento, disposición tributaria o fuente oficial que resulte relevante para el fundamento.

**IR • Indicador o señal** Cuando corresponda, identifica un dato, indicador o señal que permita observar si el fundamento se está cumpliendo o si existe una situación que requiere atención.

**EE • Error frecuente** Presenta un error habitual relacionado con el fundamento y que puede generar problemas en la empresa.

**AC • Acción recomendada** Cuando sea útil, señala una acción concreta para corregir, prevenir o mejorar una situación relacionada con el fundamento.

## **4. Cómo está organizado**

El libro está construido de manera progresiva. Cada parte aborda una dimensión diferente de la empresa y, al avanzar, los conceptos comienzan a conectarse entre sí.

La estructura busca seguir el recorrido natural que debería realizar un emprendedor cuando quiere mejorar su empresa:

- ✓ Primero ordenar.
- ✓ Luego comprender.
- ✓ Después gestionar.
- ✓ Finalmente mejorar y adaptarse.

### **Parte I — Administración Inteligente**

La primera parte establece las bases.

Aquí se abordan los principios que permiten mantener una empresa ordenada y proteger aquello que resulta fundamental para su funcionamiento.

Los fundamentos comienzan por la supervivencia del negocio y continúan con el orden administrativo, los clientes y las ventas, la productividad, los procesos y la mentalidad empresarial.

El propósito no es enseñar una teoría de administración, sino entregar principios que puedan aplicarse en las decisiones y actividades cotidianas.

### **Parte II — Contabilidad Inteligente**

Una vez establecida una base de orden, es necesario comprender qué está ocurriendo realmente dentro de la empresa.

La contabilidad permite transformar las operaciones del negocio en información que puede ser registrada, organizada e interpretada.

Esta parte comienza con los conceptos básicos de contabilidad y continúa con la formalización y las obligaciones, la información financiera, la organización financiera del negocio y el uso de esa información para tomar decisiones.

El objetivo no es reemplazar el trabajo de un contador.

El objetivo es que el emprendedor pueda **entender la información de su propia empresa y participar activamente en las decisiones relacionadas con ella.**

### Parte III — Gestión Inteligente

Saber qué ocurre en una empresa no es suficiente.

La información adquiere valor cuando permite tomar decisiones y actuar.

Por eso, la tercera parte se concentra en la gestión.

Aquí se abordan los objetivos y prioridades, los procesos, las personas, los clientes, la operación, los indicadores, los riesgos, los controles y la mejora continua.

La pregunta central deja de ser solamente: **¿Qué está ocurriendo?**

y pasa a ser: **¿Qué debemos hacer al respecto?**

### Parte IV — Empresa Ágil

Esta parte conecta todo lo anterior.

Una empresa no funciona en condiciones estáticas. Cambian los clientes, los costos, las personas, los procesos, la tecnología, los competidores y las condiciones del mercado.

Por eso, una empresa que gestiona correctamente no solamente necesita controlar su situación actual. También necesita ser capaz de **aprender y adaptarse.**

La Empresa Ágil representa ese ciclo:

**Detectar → Comprender → Decidir → Actuar → Medir → Aprender → Adaptar**

No se trata de agregar complejidad a la empresa.

Se trata de desarrollar la capacidad de responder mejor a lo que ocurre.

### Los fundamentos

Las tres primeras partes contienen **165 fundamentos.**

Cada uno aborda una idea concreta.

Los fundamentos están agrupados por temas para facilitar el aprendizaje y evitar que conceptos relacionados aparezcan dispersos por todo el libro.

Sin embargo, sus límites no son rígidos.

Un fundamento de Administración puede relacionarse con uno de Contabilidad o Gestión. Cuando esa relación sea importante, se indicará al lector en el propio contenido.

La intención es evitar repetir una explicación simplemente porque el mismo concepto aparece en otra parte.

Cuando una idea ya haya sido desarrollada, se podrá hacer referencia a ella y continuar desde una perspectiva diferente.

## **Las herramientas**

Las herramientas se encuentran agrupadas en una biblioteca independiente.

Esto permite que el contenido del libro mantenga una lectura limpia y que las herramientas puedan evolucionar sin tener que modificar necesariamente todo el contenido.

La biblioteca podrá incluir:

- ✓ Plantillas.
- ✓ Checklists.
- ✓ Registros.
- ✓ Calculadoras.
- ✓ Matrices.
- ✓ Dashboards.
- ✓ Otros recursos prácticos.

Cada herramienta podrá estar relacionada con uno o varios fundamentos.

De esta manera, el lector puede estudiar primero el concepto y posteriormente utilizar el recurso que corresponda.

## **El contenido digital**

La versión digital permitirá incorporar recursos que complementen el libro.

Las herramientas podrán actualizarse, mejorarse o reemplazarse cuando sea necesario, manteniendo una separación clara entre el contenido principal y los recursos complementarios.

Esto resulta especialmente útil para aquellos contenidos que puedan cambiar con el tiempo.

El libro puede mantener una estructura estable, mientras que determinados recursos y referencias pueden evolucionar junto con las necesidades de quienes los utilizan.

## **La versión impresa**

La estructura también está pensada para funcionar en formato impreso.

El lector no debería necesitar una conexión a Internet para comprender el contenido principal.

Las referencias a herramientas podrán identificarse mediante nombres o códigos para que sea posible encontrarlas posteriormente en la biblioteca correspondiente.

Así, la versión impresa mantiene su utilidad por sí misma, mientras que la versión digital puede ofrecer una experiencia más interactiva.

## **Una misma empresa puede recorrer el libro de distintas maneras**

Aunque se recomienda seguir el orden establecido durante la primera lectura, posteriormente el lector podrá utilizar el libro de acuerdo con sus necesidades.

Por ejemplo:

- ✓ Problema financiero → revisar Contabilidad.
- ✓ Desorden administrativo → revisar Administración.
- ✓ Problema con un proceso → revisar Gestión.
- ✓ Necesidad de mejorar continuamente → revisar Empresa Ágil.

La estructura proporciona un camino de aprendizaje, pero también permite utilizar el libro como **manual de consulta**.

### La idea central

Todo el libro puede resumirse en una secuencia sencilla:

Ordenar lo que hacemos.  
Comprender lo que ocurre.  
Gestionar lo que importa.  
Mejorar lo que podemos.  
Adaptarnos cuando sea necesario.

Con esta estructura, el lector puede avanzar desde los fundamentos más básicos hasta una forma integrada de gestionar su empresa.

Y ahora que sabemos **cómo está construido el libro**, podemos explicar la lógica que conecta todas sus partes.

## 5. La lógica del libro

Una empresa puede verse como un conjunto de actividades que deben funcionar de manera coordinada.

Se vende, se compra, se cobra, se paga, se contrata, se producen bienes o se prestan servicios, se atiende a clientes y se toman decisiones constantemente.

Cuando todas estas actividades crecen sin un orden, la empresa puede volverse difícil de controlar.

Por eso, este libro sigue una lógica sencilla:

**Ordenar → Comprender → Gestionar → Mejorar → Adaptar**

Cada etapa responde a una necesidad diferente.

**5.1. Ordenar** Antes de intentar mejorar una empresa, es necesario saber cómo funciona y poner cierto orden en aquello que ya existe.

Ordenar significa, entre otras cosas:

- ✓ saber qué recursos tiene la empresa;
- ✓ conocer sus principales actividades;
- ✓ mantener información organizada;
- ✓ definir responsabilidades;
- ✓ controlar compromisos;

- ✓ evitar gastos y decisiones innecesarias;
- ✓ establecer formas simples de trabajar.

La Administración Inteligente comienza desde esta perspectiva.

No busca que la empresa tenga más burocracia.

Busca que aquello que es importante no quede librado al azar.

**5.2. Comprender** Una empresa ordenada genera información.

Esa información permite saber qué está ocurriendo realmente.

- ✓ ¿Cuánto vendimos?
- ✓ ¿Cuánto gastamos?
- ✓ ¿Cuánto debemos cobrar?
- ✓ ¿Cuánto debemos pagar?
- ✓ ¿Tenemos liquidez?
- ✓ ¿Estamos obteniendo utilidades?
- ✓ ¿Dónde están nuestros principales costos?
- ✓ ¿La empresa puede asumir una nueva inversión?

La Contabilidad Inteligente permite comprender estas preguntas desde la información económica y financiera del negocio.

Porque una empresa no puede gestionarse correctamente si sus decisiones se basan únicamente en percepciones.

**5.3. Gestionar** Comprender lo que ocurre es solamente una parte del trabajo.

El siguiente paso es actuar.

Gestionar significa establecer objetivos, definir prioridades, organizar personas y procesos, controlar actividades, tomar decisiones y corregir cuando los resultados no son los esperados.

En esta etapa, la información deja de ser solamente un registro.

Se convierte en una herramienta para decidir.

**La información que no conduce a una decisión o a una acción puede tener poco valor para la gestión.**

Por eso, la Gestión Inteligente busca conectar tres elementos:

**Información → Decisión → Acción**

**5.4. Mejorar** Una empresa puede estar funcionando y aun así tener muchas cosas que mejorar.

Un proceso puede ser más lento de lo necesario.

Una tarea puede generar errores repetidamente.

Un cliente puede recibir una respuesta demasiado tarde.

Un recurso puede estar siendo utilizado de manera ineficiente.

Un problema puede aparecer una y otra vez porque solamente se está corrigiendo su consecuencia y no su causa.

Mejorar significa observar lo que ocurre, identificar oportunidades y realizar cambios que permitan obtener mejores resultados.

No siempre es necesario hacer grandes transformaciones.

Muchas mejoras importantes pueden comenzar con cambios pequeños.

**5.5. Adaptar** Finalmente, una empresa debe ser capaz de responder a los cambios.

Las condiciones del negocio pueden cambiar.

También pueden cambiar los clientes, los costos, los proveedores, la tecnología, las personas y las prioridades.

Una empresa que aprende de lo que ocurre puede ajustar sus procesos y decisiones en lugar de continuar haciendo las cosas de la misma manera simplemente porque siempre se han hecho así.

Por eso, mejorar no significa llegar a un punto final.

Significa desarrollar la capacidad de **aprender y adaptarse continuamente**.

### **Una sola lógica, diferentes herramientas**

Estas cinco etapas no deben entenderse como procesos aislados.

Funcionan como un ciclo.

Una empresa puede:

**Ordenar** sus procesos.



**Comprender** sus resultados.



**Gestionar** sus decisiones.



**Mejorar** aquello que no funciona correctamente.



**Adaptarse** a los nuevos desafíos.



Y volver a **ordenar** cuando los cambios lo hagan necesario.

Por eso, la gestión de una empresa nunca termina realmente.

Cada decisión genera información.

Cada resultado entrega aprendizaje.

Cada aprendizaje puede generar una nueva decisión.

### **El papel de los 165 fundamentos**

Los fundamentos que componen este libro desarrollan diferentes partes de esta lógica.

Los primeros **50 fundamentos** ayudan a establecer principios de administración y orden.

Los siguientes **51 fundamentos** permiten comprender la información contable y financiera.

Los **64 fundamentos** de Gestión Inteligente llevan esa información hacia la acción, el control y la mejora.

Finalmente, los fundamentos de **Empresa Ágil** conectan todo mediante el aprendizaje y la adaptación.

No es necesario recordar los 165 fundamentos como una lista.

Lo importante es comprender las relaciones entre ellos y, especialmente, **utilizar aquellos que puedan aportar valor a la realidad de cada empresa.**

### **La pregunta que acompaña todo el libro**

A medida que avances, puedes utilizar una pregunta sencilla como guía: **¿Qué significa esto para mi empresa y qué puedo hacer con ello?**

Si un concepto ayuda a comprender mejor una situación, utilízalo.

Si una herramienta ayuda a ordenar información, utilízala.

Si un indicador permite detectar un problema, mídelo.

Si un proceso puede mejorar, modifícalo.

Si una decisión necesita más información, búscala.

Y si algo que se implementó no funciona como se esperaba, aprende de ello y vuelve a intentarlo de una manera diferente.

Ese es el espíritu práctico que conecta todo el contenido.

### **De la teoría a la acción**

El objetivo final no es que el lector termine el libro sabiendo más términos empresariales.

Es que termine entendiendo mejor su propia empresa.

Que pueda reconocer un problema antes de que crezca.

Que pueda identificar qué información necesita.

Que pueda ordenar una actividad.

Que pueda tomar una decisión con mejores antecedentes.

Que pueda medir un resultado.

Y que pueda transformar lo aprendido en una mejora concreta.

Porque una empresa no mejora simplemente por conocer nuevas ideas.

### **Mejora cuando esas ideas se convierten en decisiones, acciones y resultados.**

Y con esto cerramos el bloque **Antes de comenzar.**

## **6. El ciclo de una Empresa Ágil**

Una empresa está constantemente recibiendo información.

Un cliente puede presentar un reclamo.

Un proceso puede comenzar a generar errores.

Las ventas pueden cambiar.

Un costo puede aumentar.

Una actividad puede demorarse.

Un indicador puede mostrar una desviación.  
Puede aparecer una nueva oportunidad.

Gestionar una empresa ágil significa ser capaz de responder a estas situaciones de manera ordenada, sin reaccionar automáticamente ante cada problema ni permanecer inmóvil cuando las circunstancias cambian.

Para ello podemos entender la gestión como un ciclo:

**Detectar → Comprender → Decidir → Actuar → Medir → Aprender → Adaptar**

Este ciclo no representa un proceso que se ejecuta una sola vez. Es una forma permanente de trabajar.

**6.1. Detectar** El primer paso es reconocer que algo está ocurriendo.

Puede tratarse de un problema, una desviación, una oportunidad o simplemente un cambio que merece atención.

Detectar significa prestar atención a lo que sucede dentro y fuera de la empresa.

No todo requiere una reacción inmediata.

La capacidad de detectar también implica distinguir aquello que realmente merece ser analizado de aquello que puede esperar o simplemente continuar funcionando como está.

**6.2. Comprender** Detectar algo no significa necesariamente entenderlo.

Antes de tomar una decisión, es necesario conocer qué está ocurriendo y, cuando sea posible, por qué.

Para ello pueden utilizarse:

- ✓ datos;
- ✓ registros;
- ✓ indicadores;
- ✓ información financiera;
- ✓ observación;
- ✓ conversaciones;
- ✓ antecedentes históricos;
- ✓ información de clientes;
- ✓ información de procesos.

El objetivo no es reunir información por reunir la.

Es obtener la información necesaria para comprender la situación.

**Detectar nos dice que algo está ocurriendo. Comprender nos ayuda a saber qué significa.**

**6.3. Decidir** Una vez comprendida la situación, corresponde determinar qué hacer.

No todos los problemas necesitan la misma respuesta.

Algunas situaciones requerirán una acción inmediata. Otras necesitarán planificación. Algunas podrán resolverse con un cambio simple y otras requerirán una intervención mayor.

Decidir significa transformar la información y el análisis en una acción definida.

Una decisión también implica establecer prioridades y responsabilidades.

**6.4. Actuar** Una decisión que no se ejecuta no produce ningún cambio.

Actuar significa llevar la decisión a la práctica.

Puede implicar modificar un proceso, asignar una responsabilidad, contactar a un cliente, ajustar un presupuesto, corregir un error, implementar un control o realizar cualquier otra acción necesaria.

La ejecución debe ser suficientemente clara para que las personas involucradas sepan **qué debe hacerse, quién debe hacerlo y cuándo corresponde hacerlo**.

**6.5. Medir** Después de actuar, necesitamos saber qué ocurrió.

Medir permite comparar el resultado obtenido con lo que esperábamos conseguir.

No todo necesita convertirse en un indicador complejo.

En muchos casos basta con responder preguntas sencillas:

- ✓ ¿Se solucionó el problema?
- ✓ ¿El resultado mejoró?
- ✓ ¿Se cumplió el objetivo?
- ✓ ¿El cambio produjo el efecto esperado?
- ✓ ¿Apareció algún problema nuevo?

Medir permite evitar que una decisión sea considerada exitosa simplemente porque fue ejecutada.

Ejecutar una acción y obtener un resultado son cosas diferentes.

**6.6. Aprender** Los resultados entregan información.

Si una acción funcionó, podemos identificar qué permitió que funcionara.

Si no funcionó, podemos analizar qué ocurrió y qué debería hacerse de manera diferente.

Aprender significa convertir la experiencia en conocimiento útil para futuras decisiones.

Los errores también pueden formar parte de este proceso.

El objetivo no es evitar cualquier error, sino evitar que un error se repita sin haber aprendido nada de él.

**6.7. Adaptar** El aprendizaje permite realizar ajustes.

Quizás sea necesario modificar un proceso, cambiar una decisión, mejorar un control, reasignar recursos o simplemente mantener aquello que está funcionando correctamente.

Adaptar no significa cambiar constantemente.

Significa **cambiar cuando existe una razón para hacerlo**.

Una empresa ágil no modifica sus procesos solamente para demostrar que está mejorando. Mantiene lo que funciona y cambia aquello que necesita cambiar.

Aquí aparece nuestro principio transversal: **Las mejoras deben ser simples, concretas y sostenidas.**

Una mejora puede ser pequeña o puede ser significativa.

Lo importante es que responda a una necesidad real, pueda aplicarse y, cuando demuestre ser útil, pueda mantenerse en el tiempo.

### El ciclo vuelve a comenzar

Una vez realizada una adaptación, la empresa vuelve a observar lo que ocurre. Por eso el ciclo no tiene un punto final:

**Detectar**  
 ↓  
**Comprender**  
 ↓  
**Decidir**  
 ↓  
**Actuar**  
 ↓  
**Medir**  
 ↓  
**Aprender**  
 ↓  
**Adaptar**  
 ↓  
**Detectar nuevamente**

Cada vuelta del ciclo puede generar una empresa un poco más ordenada, informada y preparada para responder a sus desafíos.

No significa que la empresa tenga que estar cambiando todos los días.

Significa que cuando exista una oportunidad real de mejorar, la empresa tenga la capacidad de **detectarla, comprenderla, actuar y aprender de ella.**

### Una idea para llevar durante todo el libro

Este ciclo resume buena parte de lo que encontraremos en las páginas siguientes.

La Administración ayuda a **ordenar**.

La Contabilidad ayuda a **comprender**.

La Gestión ayuda a **decidir, actuar, medir y controlar**.

Y la Empresa Ágil incorpora el **aprendizaje y la adaptación**.

Todo esto ocurre dentro de una misma empresa y forma parte de un mismo proceso.

**Ordenar → Comprender → Gestionar → Mejorar → Adaptar**

Y cuando una mejora realmente aporta valor: **hacerla simple, concreta y sostenible.**

## PARTE I — ADMINISTRACIÓN INTELIGENTE

50 fundamentos para ordenar y administrar mejor una empresa

Introducción a la Administración Inteligente

### I.1 Introducción a la Administración Inteligente

Administrar una empresa significa mucho más que controlar ingresos y gastos o resolver los problemas que aparecen durante el día.

Significa tomar decisiones sobre los recursos disponibles, establecer prioridades, ordenar las actividades, cumplir compromisos y procurar que la empresa pueda funcionar de manera sostenible.

En una empresa pequeña, muchas de estas tareas suelen concentrarse en una sola persona. El emprendedor puede encargarse de vender, comprar, cobrar, pagar, atender clientes, coordinar proveedores y resolver problemas.

Esta situación puede funcionar durante un tiempo, pero también puede generar una dependencia excesiva de la memoria, la experiencia y la capacidad de reacción de una sola persona.

A medida que el negocio crece, aumenta también la cantidad de cosas que deben ser controladas.

Más clientes significan más compromisos.

Más ventas pueden significar más compras, más gastos y mayores necesidades de financiamiento.

Más personas pueden significar más capacidad, pero también más coordinación.

Más actividades pueden generar más oportunidades, pero también más posibilidades de cometer errores.

Por eso, administrar bien no significa hacer más cosas.

Significa **tener mayor claridad sobre lo que debe hacerse y mantener bajo control aquello que realmente importa.**

### I.2 Administrar comienza por proteger la empresa

Antes de pensar en crecer, contratar más personas, comprar nuevos equipos o abrir nuevos mercados, una empresa necesita ser capaz de mantenerse funcionando.

El dinero disponible, los compromisos, los clientes, los proveedores, los procesos y las personas forman parte de una misma realidad.

Una decisión aparentemente pequeña puede tener consecuencias importantes.

Aceptar una venta sin evaluar su costo puede afectar la rentabilidad.

Comprar más inventario del necesario puede inmovilizar dinero.

Aceptar demasiados compromisos puede sobrecargar la operación.

Delegar una tarea sin establecer responsabilidades puede generar errores.

No controlar una cuenta por cobrar puede afectar la caja.

Por eso, la administración comienza con algo fundamental: **proteger la capacidad de la empresa para seguir funcionando.**

### I.3 El orden no es burocracia

Cuando se habla de administrar mejor, es común pensar en más controles, más documentos, más reuniones o más procedimientos.

Pero administrar no consiste en llenar la empresa de reglas.

Un buen sistema administrativo debería hacer que el trabajo sea **más claro, no más complicado.**

El objetivo de un control es permitir saber qué está ocurriendo.

El objetivo de un procedimiento es ayudar a realizar correctamente una actividad.

El objetivo de una responsabilidad clara es evitar que una tarea quede sin dueño.

El objetivo de un registro es conservar información que posteriormente pueda ser utilizada.

Cuando una herramienta deja de aportar valor y solamente agrega trabajo, también debe ser revisada.

La administración inteligente busca precisamente ese equilibrio: **suficiente orden para controlar la empresa, pero sin crear una complejidad innecesaria.**

### I.4 Administrar también significa decidir

Una empresa toma decisiones todos los días. Algunas son pequeñas y otras pueden comprometer una parte importante de sus recursos.

Qué comprar.

Cuánto comprar.

A quién vender.

Qué precio cobrar.

Qué gastos mantener.

Qué tareas delegar.

Qué problemas resolver primero.

Qué oportunidades aprovechar.

Qué cambios realizar.

Por eso, administrar no consiste solamente en ejecutar tareas.

También consiste en **decidir dónde utilizar el tiempo, el dinero y los recursos disponibles.**

Una buena administración ayuda a que esas decisiones no dependan exclusivamente de la improvisación.

### I.5 El objetivo no es tener una empresa perfecta

Ninguna empresa funciona sin problemas.

Siempre existirán errores, imprevistos, clientes difíciles, períodos de menor actividad, cambios en los costos y decisiones que podrían haberse tomado mejor.

Administrar inteligentemente no significa eliminar todos estos problemas.

Significa desarrollar una empresa capaz de detectarlos, responder oportunamente y aprender de ellos.

Por eso, a lo largo de esta parte encontraremos principios relacionados con el dinero, el control, los clientes, las ventas, los procesos, la productividad y la forma de pensar una empresa.

Cada fundamento abordará una idea concreta.

La intención es que puedas leerla, comprenderla y preguntarte: **¿Cómo se aplica esto a mi empresa?**

No será necesario implementar todo al mismo tiempo.

Algunas ideas pueden requerir una acción inmediata. Otras simplemente pueden ayudarte a cambiar la forma en que observas una situación.

Lo importante es que el conocimiento pueda convertirse en una práctica útil.

## I.6 El punto de partida

La administración comienza por reconocer una realidad sencilla: **lo que no se controla puede terminar controlando a la empresa.**

El dinero, los compromisos, los clientes, los procesos y las decisiones necesitan atención.

No para complicar el negocio, sino para darle una base sobre la cual pueda crecer.

Y esa base comienza por aquello que permite que cualquier empresa siga funcionando: **el dinero.**

## B1. Supervivencia del negocio

### B.1 FA1/NG1 El dinero es oxígeno

RA/Herramienta: Flujo de Caja Mensual

Una empresa puede tener buenos productos, clientes satisfechos y muchas oportunidades, pero necesita recursos financieros para continuar funcionando

Hay que pagar proveedores, remuneraciones, arriendos, servicios, impuestos, transporte, tecnología y muchas otras obligaciones.

Por eso, el dinero disponible cumple una función esencial: permite que la empresa pueda seguir operando.

Una empresa puede ser rentable y, aun así, tener dificultades para pagar sus obligaciones si el dinero no está disponible cuando se necesita.

También puede estar vendiendo mucho y encontrarse en una situación complicada si gran parte de sus ventas todavía no ha sido cobrada.

Por eso, administrar el dinero no significa solamente saber cuánto se vende.

Significa saber **cuánto dinero entra, cuándo entra, cuánto dinero sale y cuándo debe salir.**

Imagina una empresa que vende \$10.000.000 durante un mes.

A primera vista, podría parecer un buen resultado.

Pero supongamos que de esos \$10.000.000 solamente se cobran \$4.000.000 durante el mes, mientras que los pagos a proveedores, remuneraciones y otros compromisos alcanzan \$6.000.000.

La empresa puede haber vendido mucho y, sin embargo, encontrarse con una falta de dinero disponible.

Esto demuestra una diferencia fundamental: **Una venta no significa necesariamente que el dinero ya esté disponible.**

La empresa necesita administrar el momento en que recibe y utiliza su dinero.

Por eso, la caja merece atención constante.

#### EP

- ✓ Una empresa presta un servicio por \$3.000.000.
- ✓ El cliente acepta pagar a 60 días.
- ✓ Para realizar el trabajo, la empresa debe pagar inmediatamente:
  - \$1.000.000 a proveedores;
  - \$800.000 en remuneraciones;
  - \$300.000 en otros gastos.
- ✓ En términos económicos, la operación puede ser rentable.
- ✓ Pero durante los siguientes 60 días la empresa necesita contar con dinero suficiente para cubrir sus obligaciones.
- ✓ Si no lo tiene, puede verse obligada a solicitar financiamiento, retrasar pagos o utilizar recursos que estaban destinados a otras actividades.
- ✓ El problema no necesariamente fue vender.
- ✓ El problema fue no considerar el momento en que el dinero estaría disponible.

**AI** Haz una revisión sencilla de los próximos 30 días. Anota:

+ Dinero disponible actualmente  
 + Cobros que razonablemente esperas recibir  
 - Pagos y obligaciones que debes realizar  
 = Dinero disponible estimado

No necesitas comenzar con un sistema complejo.

El objetivo inicial es responder una pregunta: **¿Tengo suficiente dinero disponible para cumplir mis próximos compromisos?**

Si no puedes responderla con cierta claridad, esa falta de información ya representa algo que la empresa debería comenzar a ordenar.

**RA Herramienta:** Flujo de Caja Mensual

Esta herramienta permite ordenar los ingresos y egresos esperados y observar cómo podría evolucionar la disponibilidad de dinero durante un período determinado.

Puede utilizarse nuevamente en otros fundamentos relacionados con liquidez, pagos, cobros, presupuesto y toma de decisiones.

#### B1. FA2/NG2 **Facturar no es ganar dinero**

RA Herramienta: Estado de Resultados Simplificado

Muchas empresas utilizan la facturación como principal referencia para evaluar cómo les está yendo. Cuando las ventas aumentan, puede parecer que el negocio necesariamente está mejorando.

Sin embargo, vender más no significa automáticamente ganar más. Para saber si una empresa realmente está generando resultados, es necesario mirar qué ocurre con los costos y gastos asociados a esas ventas.

**La facturación muestra cuánto se vendió. El resultado muestra qué quedó después de considerar lo que costó generar esas ventas.**

Una de las confusiones más comunes al administrar una empresa es pensar que vender mucho significa ganar mucho dinero.

No es así.

Una empresa puede facturar millones durante un mes y, al mismo tiempo, tener pérdidas si los costos y gastos necesarios para generar esas ventas son mayores que los ingresos obtenidos.

Por eso, las ventas por sí solas no indican si un negocio es rentable.

Facturar muestra cuánto se vendió.

La utilidad muestra cuánto quedó después de considerar los costos y gastos correspondientes.

Esta diferencia es fundamental para tomar buenas decisiones.

Una empresa puede aumentar sus ventas y, sin embargo, empeorar su situación si para conseguir esas ventas debe reducir demasiado sus precios, asumir costos elevados o aumentar sus gastos más rápido que sus ingresos.

Por eso, cuando se analiza el resultado de un negocio, no basta con preguntar:

¿Cuánto vendimos?

También es necesario preguntar:

¿Cuánto nos quedó después de pagar lo que costó generar esas ventas?

**EP** Una empresa factura \$10.000.000 durante un mes.

A primera vista, podría parecer un excelente resultado.

Sin embargo, durante ese mismo período tiene:

- ✓ \$6.000.000 en costos asociados a sus productos o servicios;
- ✓ \$2.000.000 en gastos de operación;
- ✓ \$1.500.000 en otros gastos.

Al finalizar el mes:

- ✓ Ingresos: \$10.000.000
- ✓ Costos y gastos: \$9.500.000
- ✓ Resultado: \$500.000

La empresa facturó \$10.000.000, pero no ganó \$10.000.000.

El resultado disponible después de considerar sus costos y gastos fue considerablemente menor.

Ahora imaginemos que otra empresa factura solamente \$7.000.000, pero sus costos y gastos totales son \$4.500.000.

Su resultado sería:

- ✓ Ingresos: \$7.000.000
- ✓ Costos y gastos: \$4.500.000
- ✓ Resultado: \$2.500.000

La segunda empresa vende menos, pero genera un resultado mayor.

Esto demuestra por qué **facturación y rentabilidad no son lo mismo**.

**Al** Toma las ventas de tu empresa de un período reciente, por ejemplo, el último mes.

Anota:

+ Total facturado  
 – Costos  
 – Gastos  
 = Resultado

No necesitas comenzar con un análisis financiero complejo.

El objetivo inicial es simplemente comprobar si existe una diferencia importante entre lo que la empresa factura y lo que realmente queda después de cubrir los costos y gastos.

Después, hazte tres preguntas:

- ✓ ¿Estoy vendiendo lo suficiente?
- ✓ ¿Cuánto me cuesta generar esas ventas?
- ✓ ¿Cuánto queda realmente después de cubrir los costos y gastos?

Estas preguntas pueden revelar problemas que permanecen ocultos cuando solamente se observa el nivel de ventas.

Esta herramienta permitirá ordenar ingresos, costos y gastos para obtener una visión más clara del resultado del negocio.

Una empresa puede vender, facturar y tener dinero pendiente de cobrar, pero eso no significa necesariamente que tenga efectivo disponible para cumplir sus obligaciones.

Los pagos de la empresa ocurren en fechas concretas. Los sueldos, proveedores, arriendos, servicios y otras obligaciones deben pagarse cuando corresponden, mientras que los clientes pueden pagar días o meses después de realizada una venta.

Por eso, administrar correctamente la caja es fundamental para saber si la empresa puede enfrentar sus compromisos en el momento en que estos vencen.

La caja representa el dinero que la empresa tiene disponible para utilizar.

Una factura pendiente de cobro representa un dinero que la empresa espera recibir, pero mientras ese dinero no haya ingresado efectivamente, no está disponible para pagar las obligaciones actuales.

Esta diferencia es fundamental.

Una empresa puede tener muchas ventas pendientes de cobro y, al mismo tiempo, no disponer del dinero necesario para pagar sus compromisos inmediatos.

Por eso, además de saber cuánto vende la empresa, es necesario conocer cuándo entra el dinero y cuándo debe salir.

La caja permite visualizar esa situación y anticipar posibles dificultades antes de que se conviertan en problemas.

**EP** Una empresa tiene \$8.000.000 en ventas pendientes de cobro durante los próximos tres meses.

A primera vista, podría parecer que tiene suficiente dinero.

Sin embargo, esta semana debe pagar \$3.000.000 en remuneraciones y \$2.000.000 a proveedores.

Si actualmente solo dispone de \$2.500.000 en efectivo, tendrá un problema de liquidez a pesar de tener \$8.000.000 por cobrar.

El problema no está necesariamente en las ventas, sino en el momento en que el dinero estará disponible.

**AI** Revisa los próximos 30 días y registra:

- ✓ Cuánto dinero tienes disponible actualmente;
- ✓ Cuánto dinero esperas recibir;
- ✓ Cuando esperas recibirlo;
- ✓ Qué pagos debes realizar;
- ✓ Cuando vence cada obligación.

Después compara los ingresos esperados con los pagos comprometidos.

La pregunta que debes poder responder es:

¿Tendré suficiente dinero disponible para cumplir mis próximos compromisos?

B1. FA4/NG4 **Nunca gastes antes de cobrar**

RA/Flujo de Caja Mensual

Una venta futura puede representar un ingreso esperado, pero mientras ese dinero no haya sido recibido, todavía existe incertidumbre.

Los clientes pueden retrasar pagos, cancelar operaciones o incumplir compromisos. Por eso, tomar decisiones de gasto basándose exclusivamente en dinero que todavía no ha ingresado puede generar problemas de liquidez.

Administrar bien una empresa también significa diferenciar entre dinero esperado y dinero disponible.

Uno de los errores más comunes es considerar una venta futura como si ya fuera dinero disponible.

Una empresa puede tener una venta confirmada, una factura emitida o un pago comprometido, pero ninguna de esas situaciones garantiza que el dinero estará disponible exactamente cuándo se necesita.

Mientras el dinero no haya ingresado efectivamente, existe un riesgo.

Por eso, los gastos importantes deberían evaluarse considerando los recursos que la empresa realmente tiene disponibles y no solamente los ingresos que espera recibir.

Esto no significa que nunca puedan realizarse gastos antes de cobrar una venta. Significa que esos compromisos deben evaluarse considerando el riesgo y la capacidad financiera de la empresa para soportarlos si el pago se retrasa.

**EP** Un emprendedor espera recibir \$5.000.000 de un cliente el próximo mes.

Con ese dinero decide comprar inmediatamente nuevos equipos por \$4.000.000.

Sin embargo, el cliente informa posteriormente que necesita retrasar el pago.

El equipo ya fue comprado, pero el dinero esperado todavía no ha ingresado.

La empresa ahora debe enfrentar el compromiso de pago sin contar con los recursos que había considerado disponibles.

**AI** Antes de comprometer un gasto importante, pregúntate:

¿Tengo actualmente el dinero para pagarlo o estoy contando con dinero que todavía no he recibido?

Si el gasto depende de un cobro futuro, evalúa qué ocurriría si ese cobro se retrasa.

B1. FA5/NG5 **Crecer sin control puede destruir una empresa**

RA/Diagnóstico de Capacidad y Organización del Negocio

El crecimiento suele considerarse una señal positiva para cualquier empresa. Más clientes, más ventas y nuevos contratos pueden representar oportunidades importantes.

Sin embargo, crecer también aumenta las exigencias del negocio.

Más ventas pueden requerir más personal, más inventario, mayor capacidad operativa, más recursos financieros y una mejor organización.

Cuando el crecimiento ocurre más rápido que la capacidad de la empresa para responder, pueden aparecer problemas financieros, operacionales y administrativos.

Crece no consiste solamente en vender más.

Una empresa debe tener la capacidad necesaria para cumplir correctamente aquello que está vendiendo.

Cuando una empresa crece sin contar con los recursos suficientes, el aumento de actividad puede generar retrasos, errores, problemas de calidad, sobrecarga de trabajo y dificultades financieras. En otras palabras:

Si la empresa crece sin orden, también puede crecer el desorden.

Por eso, antes de aceptar nuevos compromisos, es importante evaluar si la empresa cuenta con los recursos necesarios para cumplirlos adecuadamente.

Esto incluye considerar personas, tiempo, dinero, capacidad operativa, proveedores y otros recursos críticos para la operación.

**EP** Una empresa obtiene varios contratos nuevos al mismo tiempo.

Las ventas aumentan considerablemente, pero la empresa no cuenta con suficiente personal ni capacidad operativa para atender todos los compromisos.

Comienzan los retrasos en las entregas, aumentan los errores y algunos clientes reciben un servicio de menor calidad.

Aunque la empresa está vendiendo más, el crecimiento comienza a afectar su operación y su rentabilidad.

**AI** Antes de aceptar un nuevo contrato, cliente o compromiso importante, revisa:

- ¿Tenemos capacidad suficiente para cumplir?
- ¿Tenemos las personas necesarias?
- ¿Contamos con el dinero necesario para operar?
- ¿Tenemos tiempo suficiente?
- ¿Nuestros proveedores pueden responder?
- ¿La calidad del servicio se mantendrá?

Si alguna respuesta es negativa, identifica qué debe resolverse antes de continuar creciendo.

Una empresa puede transmitir una imagen de éxito y, al mismo tiempo, tener una situación financiera débil.

Tener una oficina costosa, vehículos nuevos, equipamiento innecesario o realizar gastos destinados principalmente a proyectar una determinada imagen no garantiza que el negocio sea estable.

La liquidez, en cambio, permite responder ante obligaciones e imprevistos cuando realmente se necesita.

La liquidez representa la capacidad de una empresa para disponer de dinero y enfrentar sus compromisos.

Una empresa con recursos disponibles tiene mayor capacidad para responder ante retrasos de clientes, emergencias, reparaciones, disminuciones de ventas u otras situaciones inesperadas.

Por eso, antes de utilizar los recursos para proyectar una imagen de éxito, es importante asegurarse de que la empresa cuenta con una base financiera suficiente para operar y enfrentar sus obligaciones.

La apariencia puede influir en cómo otros perciben un negocio, pero la liquidez determina en gran medida su capacidad de responder cuando aparecen dificultades.

**EP** Dos empresas generan ingresos similares.

La primera mantiene parte de sus recursos disponibles como reserva y controla cuidadosamente sus gastos.

La segunda utiliza gran parte de su dinero en vehículos, oficinas y otros gastos destinados principalmente a proyectar una imagen de crecimiento.

Cuando aparece una emergencia que requiere un desembolso importante, la primera empresa puede responder rápidamente, mientras que la segunda necesita buscar financiamiento o retrasar otros pagos.

**AI** Revisa los gastos actuales de tu empresa y clasifica aquellos que están destinados principalmente a:

Operar;  
Producir;  
Vender;  
Mejorar;  
Proyectar imagen.

Identifica cuáles podrían reducirse o postergarse para fortalecer la liquidez del negocio.

**B1. FA7/NG7 Toda deuda debe tener un propósito**

RA/Control General de Deudas y Financiamiento

Endeudarse no significa necesariamente que una empresa esté administrándose mal.

El financiamiento puede ser una herramienta útil cuando permite adquirir recursos productivos, financiar una operación o aprovechar una oportunidad que genere suficiente valor.

El problema aparece cuando la deuda se utiliza sin una finalidad clara o cuando se transforma en una forma permanente de cubrir gastos que la empresa no puede sostener.

Toda deuda representa un compromiso futuro.

Por eso, antes de solicitar financiamiento, es importante entender para qué se utilizará el dinero, cuánto costará y cómo será pagado.

Una deuda puede tener sentido cuando ayuda a financiar una actividad que contribuye al funcionamiento o crecimiento del negocio.

En cambio, utilizar deuda para cubrir gastos innecesarios, gastos personales o incluso otras deudas sin resolver el problema de fondo puede aumentar progresivamente la presión financiera sobre la empresa.

La pregunta no debería ser solamente “¿puedo obtener este crédito?”, sino también:

“¿Para qué necesito este dinero y cómo contribuirá a la empresa?”

**EP** Una empresa solicita financiamiento para comprar una máquina que permitirá aumentar su capacidad productiva y atender nuevos pedidos.

El financiamiento tiene un propósito definido y está relacionado directamente con la operación del negocio.

En otro caso, un emprendedor solicita un crédito para cubrir gastos personales que no generan ingresos para la empresa.

Aunque ambos casos implican una deuda, su finalidad y sus consecuencias pueden ser muy diferentes.

**AI** Revisa cada deuda actualmente existente en la empresa y registra:

Monto pendiente;  
Cuota;  
Costo financiero;  
Fecha de término;  
Finalidad original.

Después responde:

¿Esta deuda contribuye actualmente al funcionamiento o crecimiento del negocio?

**B1. FA8/NG8 Los ingresos variables requieren gastos controlados**

RA/Presupuesto Mensual para Emprendedores

Muchos negocios no reciben exactamente el mismo nivel de ingresos todos los meses.

Existen períodos de alta demanda y otros de menor actividad. Esto puede ocurrir por temporadas, ciclos comerciales, contratos, vacaciones, condiciones económicas u otros factores propios del negocio.

Cuando los ingresos varían, aumentar permanentemente los gastos basándose en los mejores meses puede generar dificultades cuando las ventas vuelven a niveles normales.

Cuando los ingresos son variables, los gastos deben administrarse con especial cuidado.

Uno de los principales riesgos consiste en asumir que un período excepcional de ventas será permanente.

Por ejemplo, una empresa puede tener varios meses excelentes y decidir aumentar sus gastos fijos. El problema aparece cuando los ingresos regresan a su nivel habitual, pero los nuevos gastos permanecen.

Una forma de reducir este riesgo es establecer un ingreso base para planificar los gastos habituales y mantener los ingresos extraordinarios dentro de la empresa hasta determinar cómo utilizarlos de manera conveniente.

Con el tiempo, el ingreso base puede ajustarse cuando exista suficiente evidencia de que el nuevo nivel de ingresos es sostenible.

**EP** Una empresa normalmente genera \$8.000.000 mensuales, pero durante una temporada alcanza \$14.000.000.

El propietario interpreta este aumento como permanente y contrata más personal, aumenta el arriendo y adquiere nuevos compromisos mensuales.

Cuando termina la temporada, las ventas vuelven a \$8.000.000, pero los gastos ahora son mucho mayores.

La empresa debe enfrentar una estructura de costos diseñada para un nivel de ingresos que no era permanente.

**AI** Revisa los ingresos de los últimos meses e identifica:

Ingreso habitual;  
Mejores meses;  
Peores meses;  
Gastos fijos actuales.

Utiliza un escenario conservador para definir tus gastos habituales y evita comprometer gastos permanentes basándote exclusivamente en los mejores resultados.

#### B1. FA9/NG9 Reserva dinero para los problemas

RA/Flujo de Caja Mensual

Los problemas forman parte de la actividad empresarial.

Equipos que fallan, clientes que retrasan pagos, reparaciones inesperadas, emergencias operacionales o cambios en las condiciones económicas pueden aparecer en cualquier momento.

La empresa no siempre puede evitar estas situaciones, pero sí puede prepararse para enfrentarlas.

Una reserva financiera permite responder ante situaciones inesperadas sin comprometer inmediatamente la operación normal de la empresa.

No se trata de asumir que algo malo ocurrirá en una fecha determinada, sino de reconocer que existen situaciones que no pueden preverse completamente.

La falta de planificación puede convertir una situación manejable en un problema mayor.

Por eso, construir una reserva de manera progresiva puede proporcionar mayor capacidad de respuesta cuando aparezcan imprevistos.

La reserva no reemplaza una buena administración ni elimina los riesgos, pero puede reducir el impacto financiero de determinadas situaciones.

**EP** Dos empresas enfrentan una misma emergencia que requiere un gasto inesperado de \$3.000.000.

La primera mantiene una reserva financiera y puede cubrir el gasto sin afectar significativamente sus operaciones.

La segunda no tiene dinero reservado y debe retrasar otros pagos o buscar financiamiento de emergencia.

La situación era la misma para ambas empresas, pero su capacidad de respuesta era diferente.

**AI** Define una meta de reserva para tu empresa.

Después establece un monto o porcentaje de los ingresos que puedas separar regularmente hasta alcanzar esa meta.

La reserva debe mantenerse separada del dinero destinado a los gastos normales de operación.

B1. FA10/NG10 **Sobrevive primero, crece después**

RA/Diagnóstico Financiero Inicial

El crecimiento es importante para cualquier empresa, pero crecer no debería significar poner en riesgo la capacidad de continuar operando.

Antes de iniciar una expansión, abrir una nueva sucursal, asumir grandes contratos o realizar inversiones importantes, la empresa necesita contar con una base suficientemente estable para sostener esas decisiones.

La supervivencia es la condición necesaria para que cualquier proyecto futuro pueda desarrollarse.

Una empresa debe asegurar primero su estabilidad antes de asumir compromisos que aumenten significativamente sus necesidades de recursos.

Esto significa conocer su situación financiera, controlar sus gastos, mantener una operación ordenada y contar con una base suficiente de clientes y procesos.

Crece puede requerir más dinero, más personas, más capacidad operativa y mayores responsabilidades.

Si la empresa todavía tiene dificultades para controlar su operación actual, agregar más complejidad puede aumentar esos problemas.

Por eso, antes de preguntarse “¿cómo puedo crecer?”, también es necesario preguntarse:

“¿Mi empresa está preparada para crecer?”

**EP** Una pequeña empresa ha aumentado sus ventas durante los últimos meses.

El propietario considera abrir una nueva sucursal inmediatamente.

Sin embargo, todavía existen problemas con el control financiero, algunos procesos no están documentados y la operación depende excesivamente de una sola persona.

Antes de expandirse, decide fortalecer sus procesos, ordenar sus finanzas y consolidar la operación actual.

La expansión podrá evaluarse posteriormente sobre una base más sólida.

**AI** Evalúa actualmente tu empresa en cuatro aspectos:

Finanzas;  
Procesos;  
Clientes;  
Capacidad operativa.

Después responde:

¿Estamos preparados para asumir un nivel mayor de actividad o primero necesitamos fortalecer nuestra operación actual?

Identifica al menos un aspecto que debería mejorar antes de realizar una expansión importante.

## **B2. Orden y control administrativo**

B2. FA11/NG11 **Lo que no se mide no se administra**

RA/Dashboard Financiero

Medir no significa llenar planillas interminables ni controlar cada detalle del negocio.

Significa conocer aquellos datos que realmente ayudan a entender cómo está funcionando la empresa.

Ventas, gastos, tiempos, reclamos, cumplimiento, producción o resultados pueden entregar señales importantes. Sin esa información, un problema puede crecer durante semanas o meses antes de ser detectado.

La medición debe estar relacionada con aquello que la empresa necesita controlar o mejorar.

No tiene sentido medir por medir.

**EP** Una empresa cree que sus ventas están creciendo porque recibe más pedidos.

Al revisar sus números descubre que los ingresos aumentaron, pero los costos también crecieron considerablemente y el resultado final prácticamente no cambió.

Sin la medición de ambas variables, la empresa habría interpretado el crecimiento de las ventas como una mejora.

**AI** Elige tres datos que sean importantes para tu empresa.

Por ejemplo:

Ventas;  
Gastos;  
Cuentas por cobrar.

Comienza a registrarlos semanalmente y revisa si muestran cambios que requieran atención.

**B2. FA12/NG12 Los números cuentan historias**

RA/Dashboard de Gestión

Los números de una empresa no son solamente cifras que deben registrarse. También muestran lo que está ocurriendo dentro del negocio.

Detrás de cada venta, gasto, reclamo, pérdida o variación existe información que puede ayudar a comprender la empresa.

Un dato aislado puede decir poco. Una comparación entre períodos puede revelar una tendencia.

Por ejemplo, una disminución de ventas puede ser importante, pero también puede serlo un aumento sostenido de los costos, aunque las ventas permanezcan estables.

Aprender a interpretar los números permite pasar de simplemente registrar información a utilizarla para comprender lo que ocurre.

**EP** Durante tres meses las ventas de una empresa se mantienen relativamente estables.

Sin embargo, al revisar los resultados, el propietario descubre que la utilidad disminuye cada mes.

Al analizar los números encuentra que algunos costos han aumentado progresivamente.

El problema no apareció de repente. Los números ya estaban mostrando la señal.

**AI** Revisa los principales resultados de tu empresa de los últimos tres meses.

Busca:

Aumentos;

Disminuciones;

Cambios repetidos;

Diferencias importantes.

Pregúntate qué historia podrían estar contando esos cambios.

**IR** Una variación sostenida suele ser más relevante que un cambio aislado.

**B2. FA13/NG13 Administrar es decidir**

RA/Registro de Decisiones

Administrar una empresa implica tomar decisiones constantemente. Algunas parecen pequeñas, pero muchas terminan afectando directamente los recursos y resultados del negocio.

Decidir es elegir cómo utilizar los recursos disponibles.

Qué comprar, cuánto comprar, qué vender, a quién vender, qué gasto mantener, qué tarea delegar, qué problema resolver primero o qué oportunidad aceptar son decisiones de administración.

Por eso, administrar no consiste solamente en ejecutar tareas o revisar documentos.

También significa decidir dónde utilizar el tiempo, dinero y capacidad disponibles.

Una buena administración busca que las decisiones importantes no dependan exclusivamente de la improvisación.

**EP** Un emprendedor tiene recursos suficientes para realizar solamente una de dos inversiones.

Una permitiría aumentar la capacidad productiva y la otra mejorar un aspecto secundario del negocio.

En lugar de decidir por intuición, compara los beneficios, costos, riesgos y necesidades de cada alternativa.

**AI** Antes de tomar una decisión importante, escribe:

Qué quieres conseguir;  
Qué recursos utilizarás;  
Tres beneficios posibles;  
Tres riesgos posibles;  
Qué ocurrirá si la decisión no funciona.

#### B2. FA14/NG14 Los datos vencen a las opiniones

Las opiniones pueden ser útiles, especialmente cuando provienen de personas con experiencia. Sin embargo, una opinión no debería reemplazar la información disponible.

Las percepciones pueden equivocarse.

Un producto puede parecer el más vendido, un cliente puede parecer el más rentable o una actividad puede parecer productiva sin que los datos lo confirmen.

Los datos permiten contrastar esas percepciones con lo que realmente está ocurriendo.

Esto no significa ignorar la experiencia o el conocimiento de las personas. Significa utilizar la información disponible para reducir decisiones basadas únicamente en impresiones.

**EP** El propietario de una empresa cree que su producto A es el más importante porque recibe muchas consultas sobre él.

Al revisar las ventas descubre que el producto B genera menos consultas, pero representa una mayor proporción de los ingresos y tiene mejores márgenes.

La percepción no era necesariamente inútil, pero los datos mostraron una realidad diferente.

**AI** Antes de implementar un cambio importante, identifica qué datos podrían confirmar o cuestionar tu percepción.

Revísalos antes de tomar la decisión.

Los datos también pueden estar incompletos o mal registrados. Antes de utilizarlos, verifica que sean suficientemente confiables para la decisión que quieres tomar.

## B2. FA15/NG15 Lo simple suele funcionar mejor

Una solución puede parecer más completa por tener más pasos, controles o herramientas. Sin embargo, la complejidad también puede generar errores y dificultar su utilización.

Los sistemas simples son más fáciles de comprender, aplicar, revisar y mantener.

La administración inteligente no busca eliminar todos los controles, sino utilizar los necesarios para mantener bajo control aquello que realmente importa.

Una herramienta que nadie utiliza correctamente aporta menos valor que una herramienta sencilla que se mantiene funcionando.

**EP** Una empresa utiliza cinco planillas diferentes para controlar información relacionada con una misma actividad.

Los datos comienzan a repetirse y aparecen diferencias entre archivos.

La empresa simplifica el sistema y centraliza la información en una herramienta que todos pueden comprender.

**AI** Identifica una tarea administrativa que actualmente sea innecesariamente complicada.

Pregúntate: ¿Qué pasos puedo eliminar sin perder el control necesario?

**AC** Simplifica primero, pero conserva los controles que protegen recursos, información, calidad o cumplimiento.

## B2. FA16/NG16 Todo debe tener un responsable

RA/Matriz de Responsabilidades

Una tarea importante sin responsable claramente definido puede quedar sin realizarse o ser ejecutada de manera incompleta.

Asignar responsabilidades significa definir quién debe asegurarse de que una actividad ocurra correctamente.

No significa que esa persona tenga que hacer absolutamente todo el trabajo.

Su función puede ser ejecutar, coordinar, revisar o asegurar el cumplimiento.

Lo importante es que exista claridad sobre quién responde por cada actividad crítica.

**EP** Un cliente presenta un reclamo.

Ventas piensa que debe resolverlo servicio al cliente. Servicio al cliente cree que corresponde al área operativa. Finalmente, nadie actúa rápidamente.

El problema no era necesariamente la falta de personas, sino la falta de responsabilidad clara.

**AI** Haz una lista de cinco actividades críticas de tu empresa y escribe junto a cada una:

Responsable:

Si alguna no tiene responsable, corrígelo.

**B2. FA17/NG17 Un problema identificado ya está medio resuelto**

RA/Registro de Problemas

Los problemas que no se reconocen difícilmente pueden solucionarse.

Una empresa puede acostumbrarse a determinados errores o dificultades hasta considerarlos normales.

Retrasos frecuentes, diferencias de caja, reclamos repetidos, información perdida o tareas que siempre se acumulan pueden convertirse en parte de la rutina.

Identificar el problema permite comenzar a buscar sus causas.

No significa que esté solucionado, pero transforma una dificultad difusa en algo que puede analizarse y gestionarse.

**EP** Una empresa observa que todos los meses existen retrasos en determinadas entregas.

Durante mucho tiempo se considera simplemente “un problema de la operación”.

Al registrarlo y analizarlo, descubre que los pedidos llegan incompletos desde una etapa anterior.

La identificación permitió buscar la causa.

**AI** Escribe los tres principales problemas que actualmente afectan a tu empresa.

Para cada uno, anota:

qué ocurre;  
desde cuándo;  
con qué frecuencia;  
qué crees que lo causa.

**B2. FA18/NG18 El orden reduce errores**

RA/Checklist de Orden Administrativo

El desorden consume tiempo, dificulta encontrar información y aumenta la posibilidad de cometer errores.

El orden administrativo no significa tener todo perfecto.

Significa que la información, documentos, tareas y actividades importantes tienen una estructura que permite encontrarlos y utilizarlos cuando se necesitan.

Cuando una empresa sabe dónde está la información y cómo se realiza una actividad, disminuyen las pérdidas de tiempo y las confusiones.

**EP** Una empresa recibe constantemente documentos de clientes y proveedores, pero los guarda sin una estructura definida.

Cuando necesita encontrar una factura o contrato antiguo, debe revisar numerosos archivos.

Después de establecer una estructura simple por año, mes y tipo de documento, el tiempo de búsqueda disminuye considerablemente.

**AI** Elige un área desordenada de tu empresa:

Documentos;  
Correo;  
Archivos digitales;  
Tareas;  
Inventario;  
Información de clientes.

Ordénala utilizando una estructura que puedas mantener.

#### B2. FA19/NG19 Los controles protegen el negocio

RA/Checklist Administrativo

Los controles no deberían entenderse como una señal de desconfianza. Su función es reducir la posibilidad de errores, pérdidas y problemas.

No todas las actividades necesitan el mismo nivel de control.

Aquellas que involucran dinero, información sensible, compromisos importantes o riesgos relevantes deberían contar con mecanismos que permitan revisar lo que ocurre.

Un control puede ser tan simple como una autorización, una revisión, una conciliación o una segunda verificación.

**EP** Una empresa permite realizar pagos importantes sin revisión.

Con el tiempo aparecen pagos duplicados y errores que podrían haberse detectado antes.

La empresa establece una revisión para determinados montos y comienza a detectar inconsistencias antes de ejecutar los pagos.

**AI** Identifica tres actividades críticas que actualmente tengan poco o ningún control.

Para cada una, define una revisión sencilla que pueda prevenir errores.

#### B2. FA20/NG20 Las decisiones tienen consecuencias

Toda decisión utiliza recursos y genera consecuencias, aunque algunas aparezcan mucho después de haber tomado la decisión.

Una decisión puede producir un beneficio inmediato y generar un costo posteriormente.

Reducir gastos puede mejorar el resultado de un mes, pero afectar la calidad. Aumentar ventas puede generar ingresos, pero también exigir más personal y recursos.

Administrar implica considerar no solamente lo que ocurrirá inmediatamente, sino también las posibles consecuencias posteriores.

**EP** Una empresa decide reducir la capacitación para disminuir gastos.

Durante los primeros meses el ahorro parece positivo.

Posteriormente aumentan los errores y disminuye la productividad, generando costos adicionales.

**AI** Antes de una decisión importante, pregúntate:

¿Qué beneficio espero?

¿Qué costo tendrá?

¿Qué riesgo genera?

¿Qué puede ocurrir en seis meses?

### B3. Clientes y ventas

#### B3. FA21/NG21 Las personas compran soluciones

RA/Registro de Clientes

Una empresa puede ofrecer excelentes productos o servicios y aun así tener dificultades para venderlos si no comprende qué necesidad está resolviendo.

Los clientes normalmente no compran un producto únicamente por sus características.

Lo compran porque esperan resolver un problema, satisfacer una necesidad o conseguir un resultado.

Comprender esa necesidad permite comunicar mejor el valor de la oferta y adaptar la solución a lo que realmente busca el cliente.

**EP** Una persona no compra un taladro simplemente porque quiere tener un taladro.

Lo compra porque necesita realizar un trabajo determinado.

Una empresa que entiende esa necesidad puede concentrar su propuesta en la solución que el cliente busca, en lugar de limitarse a describir las características del producto.

**AI** Escribe para uno de tus principales productos o servicios:

Cliente : \_\_\_\_\_

Problema que tiene : \_\_\_\_\_

Solución que entregamos : \_\_\_\_\_

Resultado que obtiene : \_\_\_\_\_

#### B3. FA22/NG22 El valor es más importante que el precio

El precio es una parte importante de una compra, pero no es necesariamente el único factor que determina la decisión.

Los clientes también consideran calidad, confianza, rapidez, atención, experiencia, comodidad y resultado esperado.

Cuando una empresa demuestra claramente el valor que entrega, la conversación deja de centrarse exclusivamente en cuánto cuesta.

Esto no significa que el precio no importe. Significa que debe analizarse junto con aquello que el cliente recibe a cambio.

**EP** Dos empresas ofrecen un servicio similar.

Una tiene un precio menor, pero responde lentamente y presenta poca claridad en sus procesos.

La otra cuesta más, pero ofrece mejor atención, plazos claros y seguimiento.

Un cliente puede considerar que la segunda alternativa ofrece mayor valor.

**AI** Escribe tres razones por las cuales un cliente debería elegir tu empresa además del precio.

Si no encuentras ninguna, puede existir una oportunidad para mejorar tu propuesta de valor.

**B3. FA23/NG23 Un cliente satisfecho vale más que una venta**

RA/Seguimiento de Satisfacción

Una venta genera un ingreso. Una buena relación con un cliente puede generar muchas oportunidades futuras.

Un cliente satisfecho puede volver a comprar, recomendar la empresa y mantener una relación comercial durante años.

Por eso, la venta no debería considerarse siempre como el final de la relación.

La experiencia posterior también influye en la estabilidad comercial del negocio.

**EP** Una empresa realiza correctamente un primer servicio.

El cliente queda satisfecho, vuelve a contratarla meses después y posteriormente la recomienda a otros contactos.

El valor de esa primera venta terminó siendo mayor que el ingreso recibido inicialmente.

**AI** Contacta a tres clientes recientes y pregúntales: ¿Qué fue lo mejor de trabajar con nosotros y qué podríamos mejorar?

Registra las respuestas y busca patrones.

**B3. FA24/NG24 Escuchar vende más que hablar**

Muchas ventas comienzan antes de presentar una propuesta: comienzan cuando la empresa entiende correctamente al cliente.

Escuchar permite identificar necesidades, restricciones, prioridades y problemas que pueden no estar explícitos en la primera solicitud.

Un vendedor que habla demasiado puede terminar ofreciendo una solución que no responde realmente a lo que el cliente necesita.

Preguntar y escuchar permite construir una propuesta más adecuada.

**EP** Un cliente solicita un producto específico.

El vendedor podría limitarse a venderlo, pero primero realiza algunas preguntas.

Descubre que el cliente necesita otra característica que el producto solicitado no posee y termina ofreciendo una alternativa más adecuada.

**AI** En tu próxima conversación comercial, prepara al menos tres preguntas antes de presentar una propuesta.

Escucha las respuestas antes de explicar tu solución.

### B3. FA25/NG25 **La confianza toma años y se pierde en minutos**

RA/Control de Compromisos con Clientes

La confianza se construye a través de muchas experiencias consistentes, pero puede deteriorarse rápidamente cuando una empresa incumple repetidamente.

Cumplir plazos, condiciones, precios acordados y compromisos permite construir credibilidad.

Una empresa puede tener buenos productos, pero si sus clientes no confían en que cumplirá lo prometido, la relación comercial se debilita.

La confianza no depende solamente de grandes acciones. También se construye mediante pequeños cumplimientos repetidos.

**EP** Una empresa tiene una buena reputación, pero comienza a retrasar entregas y deja de informar oportunamente a sus clientes.

Aunque sus productos continúan siendo buenos, los clientes comienzan a buscar alternativas porque ya no confían en los compromisos asumidos.

**AI** Haz una lista de los compromisos pendientes con clientes y verifica cuáles están próximos a vencer.

Prioriza el cumplimiento de aquellos que puedan afectar directamente la relación.

### B3. FA26/NG26 **Es más barato mantener clientes que conseguir nuevos**

RA/Seguimiento Comercial

Conseguir nuevos clientes normalmente requiere tiempo, promoción, seguimiento y recursos comerciales.

Los clientes actuales ya conocen la empresa, sus productos y su forma de trabajar.

Eso no significa que todos permanecerán para siempre, pero mantener una buena relación puede facilitar nuevas compras y recomendaciones.

La fidelización no consiste simplemente en ofrecer descuentos. También implica cumplir, atender correctamente y mantener una relación que entregue valor.

**EP** Una empresa invierte constantemente en publicidad para captar nuevos clientes, pero descuida a quienes ya compran regularmente.

Con el tiempo pierde clientes antiguos y necesita invertir cada vez más para reemplazarlos.

**AI** Selecciona diez clientes actuales y revisa:

Última compra;  
Frecuencia;  
Productos o servicios contratados;  
Fecha del próximo contacto.

Identifica cuáles necesitan seguimiento.

**B3. FA27/NG27 Cada reclamo es una oportunidad**

RA/Registro de Reclamos

Un reclamo muestra que algo no funcionó como el cliente esperaba.

Aunque recibir reclamos puede ser incómodo, también entrega información que difícilmente aparecería si nadie comunicara el problema.

Un reclamo aislado puede corresponder a una situación puntual. Varios reclamos similares pueden revelar una falla repetitiva.

La oportunidad no está simplemente en responder al cliente, sino en aprender de lo ocurrido.

**EP** Una empresa recibe varios reclamos porque las entregas llegan con información incompleta.

En lugar de responder cada caso individualmente, analiza los reclamos y descubre que el problema se origina en una etapa específica del proceso.

Después corrige esa etapa y disminuyen los nuevos reclamos.

**AI** Toma el último reclamo recibido y responde:

¿Qué ocurrió?  
¿Por qué ocurrió?  
¿Cómo se resolvió?  
¿Qué podemos cambiar para evitar que vuelva a ocurrir?

**B3. FA28/NG28 No todos los clientes son buenos clientes**

RA/Evaluación de Clientes

Tener más clientes no siempre significa tener un negocio mejor.

Algunos clientes pueden generar ingresos y aportar valor al negocio.

Otros pueden consumir una cantidad desproporcionada de tiempo, generar conflictos, retrasar pagos o exigir condiciones que reducen significativamente la rentabilidad.

Por eso, también es importante comprender qué tipo de cliente resulta conveniente para la empresa.

Esto no significa tratar mal a quienes presentan dificultades. Significa evaluar objetivamente la relación comercial.

**EP** Un cliente compra regularmente, pero exige numerosos trabajos adicionales sin pagar por ellos y retrasa constantemente sus pagos.

Aunque genera ventas, la empresa descubre que la relación consume muchos más recursos de los que había considerado.

**AI** Identifica tus principales clientes y evalúalos considerando:

Ingresos;  
Rentabilidad;  
Puntualidad de pago;  
Esfuerzo requerido;  
Relación comercial.

Busca patrones.

#### B3. FA29/NG29 La reputación es un activo

La reputación influye en la confianza que una empresa genera antes, durante y después de una venta.

Una buena reputación puede facilitar recomendaciones, nuevas ventas y relaciones comerciales.

Una mala experiencia, especialmente cuando se repite, puede afectar la percepción que otros tienen del negocio.

La reputación no se construye únicamente mediante publicidad. Se construye principalmente mediante la experiencia real que reciben los clientes.

**EP** Dos empresas ofrecen servicios similares.

Una tiene buenas referencias y clientes que la recomiendan constantemente.

La otra tiene comentarios negativos relacionados con incumplimientos.

Aunque ambas ofrecen un servicio similar, los potenciales clientes pueden percibir riesgos diferentes.

**AI** Busca cómo está siendo percibida actualmente tu empresa por sus clientes.

Revisa comentarios, recomendaciones, reclamos y conversaciones comerciales.

Identifica una acción concreta para mejorar esa percepción.

#### B3. FA30/NG30 Cumplir genera negocios repetidos

El cumplimiento es una de las formas más simples de construir confianza comercial.

Cumplir significa entregar aquello que se prometió, en las condiciones y plazos acordados.

Cuando una empresa cumple consistentemente, disminuye la incertidumbre del cliente y aumenta la posibilidad de que vuelva a contratarla.

El crecimiento sostenible no depende únicamente de conseguir nuevos clientes. También depende de mantener las relaciones que ya funcionan.

**EP** Un proveedor entrega sistemáticamente sus pedidos en las fechas comprometidas.

Sus clientes saben qué esperar y comienzan a considerarlo como una de sus primeras alternativas para nuevos proyectos.

**AI** Haz una lista de los compromisos actualmente asumidos con clientes.

Marca:

Cumplido;  
Pendiente;  
Atrasado;  
En riesgo.

Prioriza los que puedan afectar la confianza.

#### **B4. Productividad y procesos**

##### **B4. FA31/NG31 Trabajar más horas no da mejores resultados**

Trabajar más tiempo puede aumentar la cantidad de actividad, pero no necesariamente la cantidad de resultados.

El cansancio, las interrupciones, la mala organización y las tareas de bajo valor pueden consumir muchas horas sin acercar realmente a la empresa a sus objetivos.

La productividad consiste en utilizar los recursos disponibles de manera que produzcan resultados relevantes.

A veces mejorar la forma de trabajar genera más valor que simplemente trabajar más.

**EP** Un emprendedor trabaja doce horas todos los días.

Sin embargo, gran parte de ese tiempo se consume respondiendo mensajes, resolviendo pequeños problemas y realizando tareas que podrían delegarse.

Al final de la semana ha trabajado mucho, pero los proyectos importantes continúan pendientes.

**AI** Registra durante una semana las principales actividades que realizas. Después clasifícalas:

Generan valor;  
Necesarias;  
Delegables;  
Eliminables.

B4. FA32/NG32 **Los procesos vencen al esfuerzo**

RA/Ficha de Proceso

El esfuerzo individual puede resolver una situación, pero un proceso permite repetir correctamente una actividad.

Cuando una tarea depende exclusivamente de la memoria, experiencia o esfuerzo de una persona, existe mayor posibilidad de variación.

Un proceso define una forma conocida de realizar una actividad.

Esto permite reducir errores, facilitar la capacitación y mantener resultados más consistentes.

**EP** Dos personas realizan la misma actividad.

Una trabaja basándose únicamente en su experiencia. La otra utiliza un procedimiento definido.

La segunda obtiene resultados más consistentes porque sabe qué pasos seguir y qué revisar.

**AI** Selecciona una tarea repetitiva e importante de tu empresa.

Escribe paso a paso:

Qué inicia la actividad;

Qué debe hacerse;

Qué debe revisarse;

Cuando termina.

B4. FA33/NG33 **Documenta lo que funciona**

RA/Checklist de Procesos

Cuando una forma de trabajar produce buenos resultados, conviene conservar ese conocimiento.

La documentación evita que las buenas prácticas dependan exclusivamente de la memoria de una persona.

No todo necesita convertirse en un manual extenso.

Una lista de pasos, una instrucción sencilla o un checklist puede ser suficiente para conservar conocimiento importante.

**EP** Una empresa tiene una persona que conoce perfectamente el proceso de atención de determinados clientes.

Cuando esa persona se ausenta, otros trabajadores no saben cómo proceder.

Después de documentar los pasos principales, el proceso puede continuar, aunque la persona no esté disponible.

**AI** Elige una actividad que actualmente solo una persona conozca bien.

Documenta sus pasos principales y verifica que otra persona pueda comprenderlos.

B4. FA34/NG34 **Si depende de una persona, existe un riesgo**

Una empresa puede tener personas muy valiosas y, al mismo tiempo, depender demasiado de ellas.

La dependencia se convierte en riesgo cuando una actividad crítica no puede continuar si una determinada persona se ausenta.

El problema no es que alguien tenga experiencia especializada.

El problema aparece cuando ese conocimiento no está documentado, compartido ni respaldado.

**EP** La única persona que sabe realizar una tarea crítica se ausenta durante una semana.

La empresa tiene dificultades para continuar porque nadie conoce el procedimiento.

**AI** Identifica las cinco actividades más importantes de tu negocio y pregunta: ¿Puede otra persona realizar esta actividad si el responsable actual no está disponible?

Si la respuesta es no, identifica qué conocimiento debe documentarse o compartirse.

#### B4. FA35/NG35 **Automatiza lo repetitivo**

RA/Registro de Mejoras

Las tareas repetitivas consumen tiempo y pueden aumentar la posibilidad de errores cuando se realizan manualmente muchas veces.

Automatizar significa utilizar una herramienta o sistema para ejecutar total o parcialmente una tarea repetitiva.

No siempre requiere una gran inversión tecnológica.

Puede comenzar con funciones de una planilla, plantillas, reglas de correo, formularios o herramientas digitales sencillas.

La automatización debe utilizarse cuando realmente reduce trabajo, errores o tiempos.

**EP** Una empresa envía manualmente cada semana el mismo tipo de correo a sus clientes.

Después crea una plantilla y automatiza parte del seguimiento.

El equipo libera tiempo para actividades comerciales que requieren interacción humana.

**AI** Haz una lista de cinco tareas repetitivas que realizas cada semana.

Marca cuáles podrían:

Eliminarse;

Simplificarse;

Automatizarse.

#### B4. FA36/NG36 **Delegar es multiplicar**

RA/Matriz de Responsabilidades

Un emprendedor que intenta realizar personalmente todas las tareas termina limitando la capacidad de crecimiento de la empresa.

Delegar significa entregar a otra persona la responsabilidad de realizar una actividad determinada.

No significa abandonar el control.

Una buena delegación requiere definir qué debe hacerse, qué resultado se espera y cómo se realizará el seguimiento.

**EP** El propietario de una empresa dedica varias horas semanales a tareas administrativas menores.

Después de delegarlas correctamente, puede utilizar ese tiempo para atender clientes y desarrollar nuevas oportunidades.

**AI** Identifica una tarea que realizas personalmente y que otra persona podría ejecutar correctamente.

Define:

Resultado esperado;

Instrucciones;

Plazo;

Forma de revisión.

Después comienza a delegarla.

#### B4. FA37/NG37 **Las interrupciones tienen costo**

Cada interrupción puede parecer pequeña, pero muchas interrupciones durante el día pueden afectar considerablemente la concentración y el tiempo disponible.

Las tareas que requieren análisis, concentración o creatividad necesitan períodos de trabajo continuo.

Cuando una persona interrumpe constantemente una actividad para responder mensajes, llamadas o solicitudes, necesita tiempo adicional para volver a concentrarse.

Reducir interrupciones no significa dejar de comunicarse.

Significa organizar determinados momentos para trabajar sin interrupciones innecesarias.

**EP** Un trabajador necesita dos horas para completar una tarea compleja.

Durante ese período responde constantemente mensajes y llamadas.

La actividad termina demorando prácticamente el doble de lo previsto.

**AI** Identifica las dos actividades más importantes de tu día y reserva bloques de tiempo sin interrupciones para realizarlas.

#### B4. FA38/NG38 **La mejora continua supera los cambios radicales**

Una empresa no necesita transformar todo de una sola vez para mejorar.

Las mejoras simples, concretas y sostenidas pueden generar resultados importantes cuando se mantienen en el tiempo.

Una mejora puede consistir en eliminar un paso innecesario, reducir un error, ordenar una información, mejorar una comunicación o simplificar una tarea.

No se trata de mejorar por mejorar, sino de identificar aquello que realmente importa y hacerlo mejor.

**EP** Una empresa detecta pequeños desperdicios en una actividad y corrige uno cada semana.

Ninguna modificación individual parece extraordinaria, pero después de varios meses el proceso es más rápido y genera menos desperdicio.

**AI** Identifica una mejora sencilla que puedas implementar esta semana.

Define: **Problema → Cambio → Resultado esperado**

Después revisa si funcionó.

Una mejora solo genera valor si puede mantenerse o si abre el camino hacia una mejora posterior.

#### B4. FA39/NG39 **La calidad evita retrabajos**

RA/Registro de Incidentes

Un error no siempre termina cuando se corrige. Muchas veces genera trabajo adicional, retrasos y costos que podrían haberse evitado.

Hacer correctamente una actividad desde el principio suele ser más eficiente que corregirla después.

La calidad no significa perfección.

Significa establecer condiciones suficientes para reducir errores previsibles y entregar resultados consistentes.

**EP** Una empresa envía documentos a sus clientes sin una revisión final.

Varios presentan errores y deben ser corregidos, reenviados y nuevamente revisados.

Una revisión sencilla antes del envío habría evitado gran parte del retrabajo.

**AI** Identifica los tres errores que más se repiten en tu empresa.

Para cada uno pregunta: ¿Qué revisión o cambio podría evitar que ocurra?

#### B4. FA40/NG40 **La disciplina supera la motivación**

RA/Checklist de Cierre Mensual

La motivación puede cambiar. La disciplina permite mantener determinadas acciones incluso cuando no existe motivación.

Una empresa necesita actividades que se realicen regularmente, aunque el día no sea perfecto.

Revisar la caja, realizar seguimiento a clientes, controlar inventarios, registrar información o revisar indicadores son tareas que producen valor principalmente cuando se mantienen.

La disciplina convierte una buena intención en un hábito operativo.

**EP** Dos emprendedores tienen el mismo objetivo.

Uno trabaja intensamente cuando se siente motivado, pero abandona la actividad durante períodos de menor entusiasmo.

El otro mantiene una rutina sencilla y constante.

Con el tiempo, la consistencia genera una diferencia importante.

**AI** Elige una actividad importante para tu empresa que debería realizarse regularmente.

Define:

Qué hacer;

Con qué frecuencia;

Quién lo hará;

Cómo comprobar que se realizó.

## B5. Mentalidad empresarial

### B5. FA41/NG41 Pensar a largo plazo genera mejores decisiones

Una decisión que parece conveniente hoy puede generar consecuencias negativas posteriormente.

Pensar a largo plazo no significa ignorar los resultados actuales.

Significa considerar cómo una decisión puede afectar la empresa en los próximos meses o años.

Las empresas sostenibles necesitan equilibrar las necesidades actuales con la construcción de una base que permita continuar funcionando y creciendo.

**EP** Una empresa recibe una oportunidad para realizar una venta importante, pero para cumplirla tendría que descuidar a sus principales clientes actuales.

El ingreso inmediato parece atractivo, pero el propietario considera también el impacto que tendría sobre las relaciones existentes.

**AI** Antes de una decisión importante, pregunta: ¿Cómo podría afectar esta decisión a mi empresa dentro de uno o dos años?

### B5. FA42/NG42 Los errores son parte del aprendizaje

RA/Registro de Mejoras

Los errores forman parte de cualquier actividad empresarial. Lo importante es evitar que un error se convierta en un problema repetitivo.

Un error puede mostrar una debilidad en una decisión, proceso, comunicación o control.

Si la empresa solamente corrige el resultado inmediato, puede volver a ocurrir.

Si analiza lo sucedido y aprende de ello, el error puede convertirse en información útil para mejorar.

**EP** Una empresa lanza un nuevo servicio que no obtiene la respuesta esperada.

En lugar de considerar el proyecto simplemente como un fracaso, analiza las razones:

Propuesta poco clara;  
Precio;  
Mercado;  
Comunicación;  
Momento.

Utiliza esa información para modificar la siguiente propuesta.

**AI** Identifica un error reciente y responde:

¿Qué ocurrió?  
¿Por qué ocurrió?  
¿Qué aprendimos?  
¿Qué podemos cambiar?

**B5. FA43/NG43 No confundas actividad con avance**

Estar ocupado no significa necesariamente estar avanzando.

Una empresa puede tener muchas reuniones, llamadas, correos, tareas y problemas durante el día y, aun así, no acercarse a sus objetivos principales.

La actividad describe lo que se hace.

El avance muestra lo que realmente cambia o mejora como resultado de esas acciones.

**EP** Un emprendedor pasa todo el día respondiendo mensajes y asistiendo a reuniones.

Al terminar la semana descubre que los proyectos estratégicos continúan exactamente en el mismo punto.

Trabajó mucho, pero avanzó poco en aquello que realmente importaba.

**AI** Al comenzar cada semana define tres resultados concretos que quieres conseguir.

Al finalizarla, revisa si realmente avanzaste hacia ellos.

**IR** Compara periódicamente actividades realizadas con resultados obtenidos.

**B5. FA44/NG44 Las oportunidades deben evaluarse**

RA/Registro de Decisiones

No toda oportunidad es conveniente para una empresa.

Una oportunidad puede generar ingresos, pero también requerir tiempo, personas, dinero, capacidad operativa o asumir riesgos que la empresa no está preparada para enfrentar.

Aceptar todo puede dispersar los recursos y alejar al negocio de sus objetivos principales.

Evaluar una oportunidad permite decidir con mayor claridad.

**EP** Una empresa recibe un proyecto económicamente atractivo.

Sin embargo, para realizarlo tendría que utilizar recursos necesarios para sus clientes actuales y asumir compromisos que no puede garantizar.

El proyecto es atractivo, pero no necesariamente conveniente en ese momento.

**AI** Antes de aceptar una oportunidad importante, evalúa:

Beneficio esperado;  
Inversión requerida;  
Recursos necesarios;  
Riesgos;  
Impacto sobre clientes actuales;  
Capacidad para cumplir.

#### B5. FA45/NG45 **El ego es mal consejero**

La confianza del emprendedor puede ser una fortaleza, pero el exceso de confianza puede dificultar el reconocimiento de errores.

Una empresa necesita capacidad para escuchar, revisar información y aceptar cuando una decisión no está funcionando.

Defender una idea únicamente porque fue propia puede impedir corregir a tiempo.

La realidad del negocio debe tener mayor importancia que el orgullo personal.

**EP** Un propietario mantiene durante meses una estrategia comercial que no está funcionando porque no quiere reconocer que tomó una mala decisión.

Los resultados continúan empeorando.

Finalmente revisa los datos y acepta que necesita modificar el enfoque.

**AI** Piensa en una decisión actual sobre la que tengas dudas.

Pregunta a una persona de confianza: ¿Qué ves que yo podría estar pasando por alto?

Escucha la respuesta antes de defender tu posición.

B5. FA46/NG46 **La paciencia también genera utilidades**

No todos los resultados aparecen inmediatamente después de tomar una decisión.

Algunas acciones requieren tiempo para producir resultados.

Construir una marca, desarrollar relaciones comerciales, mejorar procesos, capacitar personas o posicionar un producto puede requerir meses.

La paciencia no significa esperar pasivamente.

Significa mantener una estrategia cuando existen fundamentos para hacerlo y evaluar sus resultados en un período razonable.

**EP** Una empresa comienza a trabajar sistemáticamente en su presencia digital.

Durante los primeros meses los resultados comerciales son limitados.

En lugar de abandonar inmediatamente la estrategia, analiza las métricas, ajusta el contenido y continúa mejorando.

Con el tiempo comienzan a aparecer nuevas oportunidades.

**AI** Identifica un proyecto actual que necesite tiempo para producir resultados. Define:

Resultado esperado;  
Plazo razonable;  
Indicadores de avance;  
Fecha de revisión.

B5. FA47/NG47 **Rodéate de personas que aporten valor**

RA/Checklist de Cierre Mensual

Ningún emprendedor posee todo el conocimiento necesario para administrar correctamente una empresa.

Las personas que rodean al negocio pueden aportar experiencia, conocimiento, contactos, perspectivas o capacidades que complementen las del emprendedor.

Esto incluye colaboradores, socios, proveedores, asesores y otras personas con experiencia relevante.

La calidad de estas relaciones puede influir directamente en las decisiones y resultados de la empresa.

**EP** Un emprendedor tiene dificultades con determinados aspectos financieros.

En lugar de intentar resolver todo por sí mismo, busca orientación especializada y aprende a interpretar mejor la información que recibe.

La relación no reemplaza su responsabilidad, pero mejora su capacidad para decidir.

**AI** Haz una lista de las personas que actualmente aportan conocimiento o capacidades relevantes a tu empresa.

Después identifica un área donde todavía necesitas apoyo.

**B5. FA48/NG48 Nunca dejes de aprender**

Los mercados, herramientas, tecnologías y necesidades de los clientes cambian constantemente.

Una empresa que deja de aprender puede mantener durante demasiado tiempo formas de trabajar que ya no son adecuadas.

Aprender no significa estudiar permanentemente teoría.

También puede significar analizar errores, conversar con clientes, probar una herramienta, conocer una nueva tecnología o comprender mejor una actividad del negocio.

El aprendizaje debe convertirse en una capacidad permanente de la empresa.

**EP** Un empresario descubre una nueva herramienta digital que permite automatizar parte de una actividad administrativa.

Aprende a utilizarla, la prueba y posteriormente la incorpora a su operación.

**AI** Reserva un período semanal para aprender algo que pueda mejorar tu empresa. Puede ser:

- ✓ Una herramienta;
- ✓ Un proceso;
- ✓ Un concepto financiero;
- ✓ Una habilidad comercial;
- ✓ Una tecnología.

**B5. FA49/NG49 Construye sistemas, no dependencia**

[RA/Mapa de Procesos](#)

Una empresa que depende completamente de su dueño puede tener dificultades para crecer y continuar funcionando cuando esa persona no está disponible.

Los sistemas permiten transformar conocimientos individuales en capacidades de la empresa.

Documentar procesos, establecer responsabilidades, utilizar herramientas y capacitar personas permite distribuir el conocimiento y reducir la dependencia.

El objetivo no es eliminar la participación del emprendedor, sino evitar que todo tenga que pasar por él.

**EP** Un propietario aprueba personalmente cada compra, responde todos los clientes y conoce todos los procedimientos.

Cuando se ausenta durante varios días, gran parte de la operación se detiene.

La empresa comienza a documentar procesos y delegar responsabilidades, reduciendo progresivamente esa dependencia.

**AI** Identifica cinco actividades que actualmente dependan directamente de ti.

Para cada una pregunta: ¿Qué tendría que existir para que otra persona pudiera realizarla correctamente?

B5. FA50/NG50 **El objetivo es crear una empresa sostenible**

RA/Diagnóstico Financiero Inicial

Vender más o crecer rápidamente puede ser importante, pero no constituye por sí solo una empresa sostenible.

Una empresa sostenible necesita combinar resultados económicos con capacidad operativa, orden, clientes, personas, procesos y capacidad de adaptación.

La sostenibilidad significa que el negocio pueda mantenerse funcionando y generar valor durante el tiempo, sin depender permanentemente de situaciones excepcionales.

No existe una fórmula única para lograrlo.

Depende de las características de cada empresa, pero requiere construir una base que pueda sostenerse.

**EP** Una empresa crece rápidamente durante un período.

Sin embargo, también aumenta excesivamente sus gastos, depende de pocos clientes y concentra demasiadas funciones en su propietario.

Otra empresa crece más gradualmente, mantiene control financiero, desarrolla procesos y diversifica sus relaciones comerciales.

La diferencia no está solamente en cuánto creció cada una, sino en la capacidad de sostener lo construido.

**AI** Evalúa tu empresa en cinco dimensiones:

- ✓ Situación financiera;
- ✓ Clientes;
- ✓ Procesos;
- ✓ Personas;
- ✓ Capacidad de adaptación.

Para cada una responde: ¿Estamos fortalecidos, controlados o vulnerables?

Identifica la dimensión que más necesita atención.

La sostenibilidad no significa ausencia de problemas. Significa desarrollar una empresa capaz de enfrentar problemas, aprender de ellos y continuar funcionando.

## PARTE II — CONTABILIDAD INTELIGENTE

51 fundamentos para comprender los números y la situación real de la empresa

## Introducción a la Contabilidad Inteligente

**6. Comprendiendo la contabilidad**B6. FC1/NG51 **¿Qué es la contabilidad?**

RA/Registro Diario de Ingresos y Gastos.

La contabilidad suele asociarse con impuestos, facturas, documentos y obligaciones que deben cumplirse. Sin embargo, su utilidad para una empresa va mucho más allá de cumplir con una exigencia.

La contabilidad permite ordenar y registrar las operaciones económicas del negocio para poder conocer qué está ocurriendo con sus recursos, sus obligaciones, sus ingresos, sus costos y sus resultados.

Para un emprendedor, entender esta información significa dejar de tomar decisiones solamente desde la percepción y comenzar a utilizar información concreta sobre la empresa.

La contabilidad es un sistema que permite registrar, ordenar y resumir las operaciones económicas de una empresa, de manera que esa información pueda utilizarse para conocer su situación y sus resultados.

Cada vez que una empresa vende, compra, paga, cobra, adquiere un activo o contrae una obligación, ocurre una operación que forma parte de su realidad económica.

La contabilidad ayuda a transformar esas operaciones en información que puede ser analizada.

Por eso, no se trata solamente de guardar documentos o entregar información al contador. El verdadero valor está en que los registros permitan responder preguntas como:

- ✓ ¿Cuánto vendió la empresa?
- ✓ ¿Cuánto costó generar esas ventas?
- ✓ ¿Cuánto debe?
- ✓ ¿Cuánto le deben?
- ✓ ¿Qué recursos posee?
- ✓ ¿Está generando utilidades?
- ✓ ¿Cómo ha cambiado su situación financiera?

La contabilidad, entonces, permite conocer mejor la empresa a través de sus números.

**EP** Imagina un emprendimiento que durante un mes realizó varias ventas, compró productos, pagó arriendo, recibió pagos de clientes y utilizó una tarjeta de crédito para realizar algunas compras.

Al finalizar el mes, el dueño sabe aproximadamente cuánto vendió porque recuerda varias de las operaciones realizadas.

Sin embargo, no sabe exactamente cuánto le deben sus clientes, cuánto debe a sus proveedores, cuánto gastó realmente ni cuál fue el resultado del período.

Cuando esas operaciones se registran y ordenan correctamente, la situación cambia.

El emprendedor puede comenzar a ver la empresa como un conjunto de información y no solamente como las operaciones que recuerda haber realizado.

**AI** Toma las operaciones económicas del último mes y agrúpalas, como mínimo, en:

Ventas o ingresos.  
Compras y costos.  
Gastos.  
Cobros de clientes.  
Pagos realizados.  
Deudas y obligaciones.

Luego identifica qué información tienes registrada y qué información falta.

El objetivo inicial no es hacer un análisis complejo. Es comenzar a ver la empresa a través de información ordenada.

**B6. FC2/NG52 ¿Por qué todo emprendimiento necesita contabilidad?**

**RA/Registro Mensual de Ingresos y Gastos.**

La contabilidad no se vuelve necesaria solamente cuando una empresa crece. Desde el primer día, cualquier negocio genera ventas, gastos, compras, pagos y otras operaciones que necesitan ser comprendidas.

Mientras más temprano se ordena esta información, más fácil resulta conocer cómo funciona realmente el negocio y detectar problemas antes de que crezcan.

Todo emprendimiento necesita información para saber cuánto vende, cuánto gasta, cuánto gana y cuánto dinero necesita para seguir funcionando.

La contabilidad permite registrar y ordenar esa información de manera sistemática. También facilita el cumplimiento de las obligaciones tributarias y entrega antecedentes que pueden utilizarse para planificar decisiones futuras.

Cuando la información no está ordenada, el emprendedor termina dependiendo de recuerdos, estimaciones o del saldo de su cuenta bancaria.

No importa si la empresa es pequeña o grande. Lo importante es que exista información suficiente y confiable para administrarla.

**EP** Dos emprendedores desarrollan negocios similares y obtienen ventas parecidas.

Uno registra mensualmente sus ingresos y gastos. El otro solamente revisa cuánto dinero tiene disponible en su cuenta bancaria.

Al finalizar el año, el primero puede determinar con bastante claridad cuánto ganó. El segundo solamente sabe cuánto dinero tiene en ese momento.

**AI** Revisa si actualmente registras todos los ingresos y gastos de tu empresa.

Si no lo haces, comienza registrando las operaciones del próximo mes de manera ordenada.

**B6. FC3/NG53 La contabilidad no existe solo para pagar impuestos**

**RA/Diagnóstico Financiero Inicial.**

Una de las ideas que más aleja a los emprendedores de la contabilidad es pensar que solamente sirve para cumplir con el Servicio de Impuestos Internos.

Los impuestos son importantes, pero representan solo una parte de la información que una empresa necesita.

La contabilidad también permite conocer cuánto genera realmente el negocio, cuánto cuestan sus productos o servicios, cuánto debe a sus proveedores, cuánto le deben sus clientes y cuál es su rentabilidad.

Cuando la información contable se utiliza solamente para preparar declaraciones, se pierde una parte importante de su utilidad.

La contabilidad puede convertirse en una herramienta para administrar, detectar problemas y tomar decisiones con mayor fundamento.

**EP** Una empresa entrega todos sus documentos al contador y cumple correctamente con sus obligaciones tributarias.

Sin embargo, nunca revisa sus informes financieros.

Después de varios meses descubre que uno de sus principales servicios prácticamente no genera utilidad. El problema estaba registrado en sus números, pero nadie lo había analizado.

**AI** Solicita el último Estado de Resultados de tu empresa e identifica los principales ingresos, costos y gastos del período.

#### B6. FC4/NG54 La contabilidad habla con números, pero cuenta la historia de tu empresa

RA/Análisis Mensual de Resultados.

Los números pueden parecer fríos o difíciles de interpretar. Sin embargo, detrás de cada cifra existe una situación concreta de la empresa.

Una variación puede revelar un problema, una oportunidad o simplemente un cambio que merece ser comprendido.

Los números muestran lo que está ocurriendo dentro del negocio.

Un aumento de las ventas puede ser positivo, pero si los costos aumentaron todavía más, la empresa podría estar obteniendo menos utilidad.

Una disminución de los resultados puede revelar problemas de precios, aumento de gastos, menor productividad u otras situaciones.

La contabilidad no reemplaza la experiencia del emprendedor, pero entrega información objetiva para complementar esa experiencia.

**EP** Un emprendedor observa que sus ventas aumentaron 20% respecto del año anterior y concluye que la empresa está creciendo.

Al revisar la información descubre que sus costos aumentaron 35%, reduciendo considerablemente la utilidad.

**AI** Cuando revises tus ventas, analiza también cuánto costó generarlas y cuál fue el resultado obtenido.

**B6. FC5/NG55 Persona natural y empresa: ¿por qué deben estar separadas?**

RA/Separación de Finanzas Personales y Empresa

Uno de los errores más frecuentes al comenzar un emprendimiento es mezclar las finanzas personales con las del negocio.

Aunque el emprendedor sea propietario de la empresa, ambas realidades deben poder distinguirse para conocer qué ocurre realmente con el negocio.

Separar las finanzas personales de las empresariales permite identificar con mayor claridad los ingresos, gastos, recursos y obligaciones de la empresa.

Esto no significa que el propietario no pueda retirar dinero del negocio. Significa que esos movimientos deben poder identificarse y distinguirse de las operaciones propias de la empresa.

Cuando todo se mezcla, resulta difícil determinar cuánto cuesta realmente operar y cuál es el resultado del negocio.

**EP** Un emprendedor utiliza la misma cuenta bancaria para pagar el supermercado familiar, combustible personal y compras de la empresa.

Al finalizar el mes no logra determinar cuánto dinero gastó realmente el negocio.

**AI** Revisa si actualmente utilizas medios o cuentas diferenciadas para los gastos personales y empresariales. Si no existe separación, establece un sistema que permita distinguir claramente ambos tipos de operaciones.

**B6. FC6/NG56 ¿Qué es el patrimonio de una empresa?**

RA/Estimación Básica del Patrimonio.

Conocer cuánto dinero tiene una empresa es importante, pero no suficiente.

Una empresa puede tener poco efectivo disponible y, al mismo tiempo, poseer activos importantes. También puede tener muchos recursos y mantener obligaciones elevadas.

El patrimonio ayuda a comprender esa diferencia.

El patrimonio representa el valor económico que corresponde a la empresa después de considerar sus obligaciones. En términos simples:

$\text{Patrimonio} = \text{Activos} - \text{Pasivos}$

Por eso, no debe confundirse con el dinero disponible en una cuenta bancaria.

El patrimonio permite observar cómo evoluciona la posición económica de la empresa y puede verse afectado por las utilidades, pérdidas, inversiones, retiros y endeudamiento.

**EP** Una empresa posee maquinaria, computadores, vehículos, dinero en bancos y cuentas por cobrar por un total de \$90.000.000.

Sus obligaciones ascienden a \$35.000.000.

La diferencia representa su patrimonio.

**AI** Haz una lista de los principales bienes y recursos de la empresa y otra con sus obligaciones. Compara ambos valores para obtener una primera aproximación del patrimonio.

**B6. FC7/NG57 Activos: todo lo que posee tu empresa**

RA/Inventario General de Activos.

Para comprender la situación financiera de una empresa primero es necesario saber con qué recursos cuenta.

Esos recursos pueden ser dinero, bienes, derechos de cobro u otros elementos con valor económico.

Los activos corresponden a los bienes, derechos y recursos que pertenecen a la empresa y poseen valor económico. Entre ellos pueden encontrarse:

- ✓ Dinero en caja y bancos;
- ✓ Cuentas por cobrar;
- ✓ Inventarios;
- ✓ Vehículos;
- ✓ Maquinaria;
- ✓ Computadores;
- ✓ Mobiliario;
- ✓ Determinados activos intangibles.

No todos los activos generan ingresos inmediatamente, pero forman parte de los recursos disponibles o controlados por la empresa.

**EP** Una empresa de servicios posee computadores, herramientas, una camioneta de trabajo, dinero en su cuenta bancaria y facturas pendientes de cobro.

Todos esos elementos forman parte de sus activos.

**AI** Realiza un inventario simple de los principales activos de tu empresa y verifica que estén correctamente identificados.

**B6. FC8/NG58 Pasivos: todo lo que la empresa debe**

RA/Control de Obligaciones Financieras.

Así como una empresa posee recursos, también puede asumir obligaciones que deberá pagar en el futuro.

Comprender esas obligaciones permite conocer cuánto debe realmente el negocio y planificar sus compromisos.

Los pasivos representan las obligaciones económicas de una empresa.

Pueden incluir créditos bancarios, facturas pendientes de pago, impuestos por pagar, remuneraciones adeudadas, cotizaciones y otras obligaciones.

Tener pasivos no significa necesariamente que una empresa esté en una mala situación financiera.

El problema aparece cuando las obligaciones superan la capacidad de la empresa para administrarlas y pagarlas oportunamente.

**EP** Una empresa solicita un crédito para adquirir una máquina que aumentará su capacidad productiva.

La deuda forma parte de sus pasivos, pero puede estar respaldada por una inversión que genere mayores ingresos.

**AI** Prepara un listado de todas las obligaciones pendientes indicando monto, fecha de vencimiento y compromiso asociado.

**B6. FC9/NG59 Ingresos, costos y gastos: no son lo mismo**

RA/Clasificación de Costos y Gastos.

Confundir ingresos, costos y gastos puede llevar a interpretar incorrectamente los resultados de una empresa.

Aunque todos forman parte de la realidad económica del negocio, cumplen funciones diferentes.

Los ingresos corresponden a los recursos obtenidos por la venta de productos o prestación de servicios.

Los costos están directamente relacionados con la producción del bien o prestación del servicio que posteriormente se vende.

Los gastos corresponden a desembolsos necesarios para el funcionamiento general de la empresa, aunque no estén directamente asociados con la producción.

Distinguirlos permite comprender cuánto cuesta generar una venta y cuánto queda finalmente como resultado.

**EP** Una empresa vende un escritorio por \$250.000.

La madera, pintura y mano de obra directamente asociadas a su fabricación representan \$150.000 de costo.

Durante el mismo mes también paga arriendo, internet y publicidad. Estos corresponden a gastos de funcionamiento.

**AI** Revisa los pagos del último mes y clasifica cuáles corresponden a costos directamente relacionados con tu actividad y cuáles son gastos generales.

**B6. FC10/NG60 Utilidad y flujo de caja: dos conceptos que todo emprendedor debe comprender**

RA/Flujo Caja Mensual

Una de las confusiones más importantes en una empresa consiste en pensar que tener dinero disponible significa necesariamente estar generando utilidades.

La utilidad y el flujo de caja responden preguntas diferentes.

La utilidad representa el resultado económico después de considerar los costos y gastos de un período.

El flujo de caja muestra el movimiento real del dinero que entra y sale.

Una empresa puede ser rentable y tener problemas de caja porque todavía no ha cobrado sus ventas. También puede tener mucho dinero disponible gracias a un crédito y, al mismo tiempo, registrar pérdidas. Por eso es necesario observar ambos conceptos.

**EP** Una empresa vende \$20.000.000 durante un mes, pero sus clientes pagarán dentro de 60 días.

El resultado puede mostrar utilidad, pero la empresa debe pagar sueldos, impuestos y proveedores antes de recibir esos cobros.

**AI** No revises solamente el saldo bancario. Compara también cuánto dinero esperas cobrar y cuáles serán tus principales pagos.

## 7. Formalización y obligaciones

### B7. FC11/NG61 **Formalizar un negocio es mucho más que obtener un RUT**

RA/Checklist de Formalización de una Empresa

Formalizar una empresa no consiste solamente en obtener un número de identificación.

Implica establecer las condiciones necesarias para que el negocio pueda operar correctamente y cumplir sus responsabilidades.

La formalización puede involucrar la constitución de la empresa, obtención del RUT, Inicio de Actividades, elección del régimen tributario y correcta emisión de documentos tributarios.

Además de cumplir requisitos, una empresa formalizada puede acceder a oportunidades comerciales que podrían no estar disponibles para un negocio informal.

Entre ellas pueden encontrarse trabajar con empresas grandes, emitir facturas, participar en licitaciones, postular a determinados fondos y acceder a financiamiento.

**EP** Dos profesionales prestan el mismo servicio.

Una empresa minera solicita factura electrónica para contratar el servicio. El profesional que mantiene su actividad correctamente formalizada puede responder al requerimiento.

**AI** Revisa si tu empresa mantiene actualizada su información tributaria y administrativa.

### B7. FC12/NG62 **¿Qué es el Inicio de Actividades?**

RA/Checklist de Inicio de Actividades

Una vez que una empresa comienza su proceso de formalización, debe conocer los trámites que permiten iniciar correctamente sus actividades económicas.

Uno de los conceptos fundamentales es el Inicio de Actividades ante el Servicio de Impuestos Internos.

El Inicio de Actividades informa al Estado que la empresa comenzará a desarrollar actividades económicas y permite establecer las obligaciones tributarias correspondientes.

A partir de este proceso se relacionan distintas responsabilidades, como la emisión de documentos tributarios y el cumplimiento de declaraciones.

No debe entenderse solamente como un trámite aislado, sino como el comienzo de una etapa de cumplimiento permanente.

**EP** Una emprendedora constituye su empresa, comienza a prestar servicios y posteriormente descubre que no había completado correctamente el Inicio de Actividades necesario para desarrollar su operación tributaria.

**AI** Verifica con tu contador que la información registrada respecto del Inicio de Actividades corresponda a la actividad que realmente desarrolla tu empresa.

#### B7. FC13/NG63 **Régimen Pro Pyme General — Art. 14 D N°3**

RA/Ficha Resumen del Régimen Tributario

Las empresas no tributan todas de la misma manera.

El régimen tributario determina parte importante de las obligaciones y procedimientos que deberá considerar una empresa durante su funcionamiento.

El Régimen Pro Pyme General corresponde a uno de los regímenes tributarios contemplados para empresas en Chile.

Para el emprendedor, lo importante no es memorizar toda la normativa, sino conocer bajo qué régimen tributa su empresa y comprender, de manera general, qué implica.

La elección y aplicación del régimen deben analizarse considerando las características particulares del negocio y con apoyo profesional cuando corresponda.

**EP** Un emprendedor lleva varios años operando y nunca ha preguntado bajo qué régimen tributario se encuentra su empresa.

Al conversar con su contador descubre que conocer esta información le permite comprender mejor sus obligaciones y decisiones tributarias.

**AI** Pregunta a tu contador bajo qué régimen tributario opera actualmente la empresa y solicita una explicación sencilla sobre sus principales características.

#### B7. FC14/NG64 **Los documentos tributarios electrónicos**

RA/Control de Documentos Tributarios

Las operaciones comerciales deben quedar respaldadas mediante la documentación correspondiente.

Estos documentos no solamente cumplen una función tributaria: también alimentan la información contable de la empresa.

Los documentos tributarios electrónicos permiten respaldar determinadas operaciones comerciales, como ventas, compras y prestaciones de servicios, de acuerdo con la normativa aplicable.

Cada documento emitido o recibido representa información que posteriormente puede formar parte de los registros contables.

Por eso es importante emitir correctamente los documentos que correspondan y mantener organizados los documentos recibidos.

**EP** Durante una revisión, una empresa puede acreditar sus operaciones porque mantiene organizados sus documentos tributarios electrónicos y sus respaldos.

**AI** Revisa que los documentos tributarios emitidos y recibidos durante el último mes estén correctamente archivados y respaldados.

#### B7. FC15/NG65 La factura electrónica

RA/Checklist de Revisión de Facturas Electrónicas

La factura electrónica es uno de los documentos más utilizados por las empresas.

Comprender su función ayuda a reducir errores y facilita tanto la relación comercial como el trabajo contable.

La factura electrónica respalda determinadas ventas de bienes o prestaciones de servicios.

Contiene información relevante como identificación del cliente, productos o servicios, montos e impuestos asociados.

Emitirla correctamente no solo permite cumplir una obligación. También entrega información que posteriormente será utilizada en la contabilidad.

Antes de emitirla es importante revisar los datos para evitar errores que posteriormente deban ser corregidos.

**EP** Una empresa emite una factura con información incorrecta del cliente.

Aunque la operación comercial fue realizada correctamente, será necesario realizar el procedimiento correspondiente para corregir el error.

**AI** Antes de emitir una factura, revisa los datos del cliente, descripción, montos e impuestos correspondientes.

#### B7. FC16/NG66 La boleta electrónica

RA/Control Diario de Ventas y Boletas

No todas las ventas se documentan de la misma manera.

Cuando la empresa realiza ventas a consumidores finales, la boleta electrónica puede formar parte de la operación habitual.

La boleta electrónica permite respaldar determinadas ventas realizadas a consumidores finales.

Cada boleta emitida representa una operación que debe formar parte de la información considerada por la empresa.

La tecnología facilita su emisión y registro, pero no reemplaza la necesidad de controlar que las operaciones registradas correspondan a las ventas realmente realizadas.

**EP** Un local comercial compara las ventas de su sistema con las boletas emitidas durante el día y detecta una diferencia.

Gracias al control puede investigar el problema antes del cierre mensual.

**AI** Compara periódicamente las ventas registradas por tu sistema con las boletas emitidas.

**B7. FC17/NG67 El IVA: ¿qué es y cuándo debes pagarlo?**

RA/Calendario Tributario Mensual

El IVA es uno de los conceptos tributarios que más dudas genera entre emprendedores.

Una de las principales dificultades aparece cuando se confunde el dinero asociado al impuesto con ingresos disponibles para gastar.

El Impuesto al Valor Agregado es un impuesto que se aplica sobre determinadas operaciones y que debe ser declarado y enterado al Estado cuando corresponde.

Para el emprendedor, una idea fundamental es comprender que el IVA cobrado en una operación no debe confundirse con una utilidad de la empresa.

Por eso, utilizar indiscriminadamente esos recursos para financiar gastos puede generar problemas de liquidez cuando llegue el momento de cumplir la obligación correspondiente.

**EP** Una empresa recibe pagos de varias facturas y utiliza todo el dinero para comprar herramientas.

Al finalizar el período descubre que parte de esos recursos estaba relacionada con obligaciones de IVA y ahora no dispone del dinero suficiente.

**AI** Conversa con tu contador sobre el monto aproximado de IVA que normalmente debe considerar la empresa y contempla esa obligación dentro de tu planificación mensual.

**B7. FC18/NG68 ¿Qué son los Pagos Provisionales Mensuales (PPM)?**

RA/Control Mensual de Obligaciones Tributarias

Además de otras obligaciones tributarias, determinadas empresas deben considerar los llamados Pagos Provisionales Mensuales.

Para el emprendedor, comprender su existencia es más importante que memorizar sus cálculos.

Los PPM son pagos realizados periódicamente que posteriormente se consideran dentro del proceso de Declaración Anual de Renta.

Su porcentaje y forma de cálculo dependen de la situación tributaria de la empresa y de la normativa aplicable.

Por eso, el emprendedor debería conocer si su empresa está sujeta a esta obligación y considerarla dentro de su planificación financiera.

**EP** Un emprendedor planifica sus gastos mensuales considerando solamente las ventas y los costos de operación.

Cuando llega el momento de realizar los pagos tributarios, debe reorganizar rápidamente sus recursos porque no los había considerado.

**AI** Solicita a tu contador una estimación de los principales compromisos tributarios mensuales y regístralos dentro del presupuesto.

B7. FC19/NG69 **El Formulario 29 y las declaraciones mensuales**

RA/Checklist de Información Mensual para Declaraciones

Muchas empresas deben cumplir periódicamente con declaraciones tributarias.

Aunque normalmente el contador prepara estas declaraciones, el emprendedor debería saber qué son, para qué sirven y qué información necesita entregar oportunamente.

El Formulario 29 es utilizado para declarar determinadas obligaciones tributarias mensuales ante el Servicio de Impuestos Internos.

El emprendedor no necesita conocer cada código o línea del formulario.

Sí necesita comprender que forma parte de las responsabilidades periódicas de la empresa y que su correcta preparación depende, entre otros factores, de contar con información completa y oportuna.

**EP** Todos los meses, el contador solicita determinada documentación para preparar la declaración.

Como la empresa mantiene sus antecedentes organizados y los entrega oportunamente, el proceso se desarrolla sin inconvenientes.

**AI** Pregunta a tu contador qué información necesita recibir cada mes para preparar las declaraciones tributarias.

B7. FC20/NG70 **La Declaración de Renta**

RA/Checklist de Preparación para la Operación Renta

Mientras varias obligaciones tributarias se gestionan durante el año, existe también un proceso anual que reúne información relevante del período.

Prepararse correctamente no debería comenzar cuando llega la fecha de declaración.

La Declaración Anual de Renta forma parte de las principales obligaciones tributarias de las empresas.

Su preparación utiliza información generada durante el período y requiere que la documentación y los registros estén adecuadamente organizados.

Por eso, una buena preparación durante todo el año facilita considerablemente este proceso.

**EP** Una empresa mantiene sus documentos ordenados y entrega periódicamente la información al contador.

Cuando llega el período de declaración anual, no necesita comenzar desde cero buscando antecedentes.

**AI** Pregunta a tu contador si existe actualmente algún documento pendiente que pueda ser necesario para la próxima declaración.

B7. FC21/NG71 **¿Qué pagos debe considerar todos los meses un emprendedor?**

RA/Calendario Mensual de Obligaciones

Una empresa puede vender mucho y aun así enfrentar dificultades si no sabe qué pagos deberá realizar y cuándo tendrá que realizarlos.

La planificación comienza por conocer los compromisos.

Cada empresa tiene obligaciones diferentes, pero existen pagos que suelen repetirse, como remuneraciones, cotizaciones, arriendos, servicios, proveedores, créditos, impuestos, software, licencias y seguros.

No todos tienen el mismo monto ni la misma fecha de vencimiento.

Por eso es útil mantener un calendario financiero que permita anticipar los compromisos y organizar los recursos disponibles.

**EP** Al comenzar cada mes, una empresa revisa un calendario con todos sus pagos previstos.

Gracias a ello puede anticipar los compromisos más importantes y evitar atrasos.

**AI** Prepara una lista de todos los pagos habituales indicando monto estimado y fecha aproximada.

#### B7. FC22/NG72 ¿Qué documentos nunca deberías perder?

RA/Estructura Modelo para Organizar Documentos de la Empresa

Una empresa genera documentos constantemente.

Algunos parecen poco importantes cuando se reciben, pero pueden ser necesarios meses o incluso años después.

Facturas, boletas, contratos, cartolas bancarias, comprobantes de pago, liquidaciones, declaraciones tributarias y otros antecedentes forman parte de la historia administrativa de la empresa.

No basta con guardarlos.

También es necesario organizarlos y respaldarlos de manera que puedan encontrarse rápidamente cuando sean necesarios.

**EP** Un banco solicita antecedentes de las ventas de los últimos doce meses.

La empresa logra responder rápidamente porque mantiene organizadas sus facturas, declaraciones y cartolas bancarias.

**AI** Revisa cómo almacenas actualmente la documentación y establece una estructura simple de carpetas digitales.

#### B7. FC23/NG73 ¿Qué información debes entregar todos los meses a tu contador?

RA/Checklist Información Mensual Contador

La calidad de la información contable depende en gran medida de la información que recibe el contador.

Una comunicación incompleta o tardía puede provocar errores, retrasos o regularizaciones innecesarias.

Aunque cada empresa tiene necesidades particulares, normalmente el contador puede necesitar información como facturas emitidas y recibidas, boletas, movimientos bancarios, pagos, remuneraciones, contratos nuevos, créditos, adquisiciones y otras operaciones relevantes.

El contador no puede registrar correctamente aquello que desconoce.

Por eso, informar oportunamente cambios importantes del negocio es parte de una buena relación profesional.

**EP** Una empresa adquiere un vehículo mediante leasing, pero no informa oportunamente la operación al contador.

Meses después debe entregar los antecedentes y realizar regularizaciones que podrían haberse evitado.

**AI** Pregunta a tu contador qué documentación necesita recibir mensualmente y crea un checklist.

#### B7. FC24/NG74 ¿Qué información debería solicitarle a tu contador?

RA/Minuta de Reunión Mensual con el Contador

La relación con el contador no debería consistir solamente en entregar documentos y esperar hasta el mes siguiente.

El emprendedor también necesita información para administrar.

El contador puede entregar información que ayude a comprender la situación financiera y tributaria de la empresa.

El emprendedor debería poder solicitar explicaciones sobre informes como el Estado de Resultados, Balance General, flujo de caja y principales obligaciones del período.

No es necesario conocer todos los términos técnicos. Lo importante es preguntar hasta comprender aquello que afecta las decisiones del negocio.

**EP** Un emprendedor revisa mensualmente junto a su contador los principales resultados financieros.

Durante una de esas reuniones detecta un aumento sostenido de los gastos operacionales y puede actuar antes de que afecte significativamente la rentabilidad.

**AI** Agenda una reunión mensual con tu contador para revisar las principales cifras y obligaciones de la empresa.

## 8. Comprendiendo la información financiera

#### B8. FC25/NG75 El Balance General

RA/Guía para Interpretar un Balance General

Los estados financieros pueden parecer complejos cuando se observan por primera vez.

Sin embargo, cada uno responde preguntas diferentes y puede entenderse desde una perspectiva práctica.

El Balance General muestra la situación económica de la empresa en una fecha determinada.

Puede imaginarse como una fotografía del negocio en un momento específico.

Presenta principalmente:

- ✓ Activos.
- ✓ Pasivos.
- ✓ Patrimonio.

Permite observar qué posee la empresa, cuánto debe y cuál es el valor que corresponde a su patrimonio.

**EP** Al finalizar el año, una empresa revisa su Balance y observa que aumentaron sus activos, disminuyeron parte de sus deudas y mejoró su patrimonio.

La información permite comprender cómo evolucionó su posición financiera.

**AI** Solicita a tu contador el último Balance General e identifica únicamente tres elementos: activos, pasivos y patrimonio.

#### B8. FC26/NG76 El Estado de Resultados

RA/Guía para Interpretar un Estado de Resultados

Mientras el Balance muestra una situación en una fecha determinada, el Estado de Resultados permite observar lo ocurrido durante un período.

Es una de las herramientas más importantes para comprender la rentabilidad.

El Estado de Resultados muestra principalmente los ingresos, costos, gastos y resultado obtenido durante un período.

Permite analizar si la empresa está generando utilidades y cómo evolucionan sus resultados.

Vender más no garantiza obtener mayores utilidades.

Si los costos y gastos crecen más rápidamente que los ingresos, la rentabilidad puede disminuir.

**EP** Una empresa aumenta sus ventas 25% durante el año.

Sin embargo, sus gastos aumentan 40%, reduciendo considerablemente la utilidad.

**AI** Solicita el último Estado de Resultados e identifica cuál fue el resultado obtenido durante el período.

#### B8. FC27/NG77 El Flujo de Caja

RA/Flujo de Caja Proyectado

La utilidad no muestra por sí sola cuánto dinero está disponible para pagar las obligaciones.

Por eso, toda empresa necesita observar también el movimiento real del dinero.

El flujo de caja muestra el dinero que entra y sale de la empresa durante un período.

Permite anticipar si habrá recursos suficientes para pagar remuneraciones, proveedores, impuestos, compras u otras obligaciones.

Una empresa puede ser rentable y necesitar financiamiento temporal porque sus clientes pagan después de que sus obligaciones deben ser cubiertas.

**EP** Una empresa realiza importantes ventas durante el mes, pero sus clientes pagarán dentro de 60 días.

Su flujo de caja proyectado permite detectar anticipadamente que necesitará recursos para cubrir sus compromisos mientras espera los cobros.

**AI** Prepara una proyección simple de ingresos y egresos para los próximos dos meses.

**B8. FC28/NG78 Capital de Trabajo**

RA/Evaluación del Capital de Trabajo

Una empresa necesita recursos para funcionar entre el momento en que realiza sus gastos y el momento en que genera y cobra nuevos ingresos.

Ese espacio financiero es fundamental para la continuidad de la operación.

El capital de trabajo representa los recursos que una empresa necesita para desarrollar normalmente sus actividades.

Permite financiar compras, pagar proveedores, remuneraciones y otros gastos mientras se generan nuevos ingresos.

Un capital de trabajo insuficiente puede generar dificultades incluso en empresas que tienen buenas ventas.

**EP** Una empresa consigue un contrato importante, pero necesita comprar materiales antes de recibir el pago del cliente.

Gracias a que dispone de capital de trabajo suficiente puede ejecutar el proyecto sin interrumpir su operación.

**AI** Analiza si actualmente cuentas con recursos suficientes para mantener la operación durante los próximos meses.

**B8. FC29/NG79 Liquidez: ¿puede la empresa pagar sus obligaciones?**

RA/Planificador de Liquidez Mensual

Una empresa puede ser rentable y aun así tener problemas para pagar sus compromisos.

La liquidez permite observar esa capacidad desde una perspectiva práctica.

La liquidez representa la capacidad de una empresa para cumplir oportunamente sus obligaciones utilizando los recursos disponibles.

La pregunta fundamental es: ¿La empresa tendrá el dinero necesario cuando deba pagar?

La respuesta depende no solo de las ventas, sino también de los cobros, pagos, vencimientos y disponibilidad de efectivo.

**EP** Una empresa registra excelentes ventas, pero sus clientes pagan a 90 días.

Mientras espera esos ingresos debe pagar remuneraciones, impuestos y proveedores.

El negocio puede ser rentable, pero enfrentar una dificultad de liquidez.

**AI** Revisa los pagos más importantes de los próximos 30 días y confirma que existirán recursos suficientes para cubrirlos.

**B8. FC30/NG80 Endeudamiento: ¿cuándo una deuda deja de ser saludable?**

RA/Control General de Deudas y Financiamiento

La deuda puede ser una herramienta útil para financiar inversiones, pero también puede transformarse en una presión financiera importante.

La diferencia está en cómo se utiliza y si la empresa puede sostenerla.

El endeudamiento debe evaluarse considerando la capacidad de pago de la empresa y el propósito de los recursos obtenidos.

Una deuda puede ayudar a comprar maquinaria, ampliar instalaciones o financiar proyectos productivos.

El problema aparece cuando las obligaciones consumen una parte excesiva de los recursos y reducen la capacidad de operar, invertir o enfrentar imprevistos.

**EP** Una empresa solicita financiamiento para una máquina que aumenta su producción y genera ingresos suficientes para pagar las cuotas.

En este caso, la deuda está vinculada a una inversión productiva.

**AI** Registra todas las deudas vigentes indicando saldo pendiente, cuota mensual y fecha estimada de término.

#### B8. FC31/NG81 **Rentabilidad: ¿realmente el negocio está generando utilidades?**

RA/Análisis Básico de Rentabilidad

Las ventas muestran actividad, pero no necesariamente indican que una empresa esté generando un resultado suficiente.

La rentabilidad permite evaluar qué queda después de considerar los recursos utilizados.

La rentabilidad mide la capacidad de una empresa para generar beneficios a partir de sus recursos.

Permite identificar productos o servicios más convenientes, actividades que requieren ajustes y operaciones que podrían estar generando pérdidas.

Una empresa rentable dispone de mayores posibilidades para crecer, invertir y enfrentar períodos de menor actividad.

**EP** Una empresa ofrece tres servicios.

Al analizar sus resultados descubre que uno genera la mayor parte de las utilidades mientras otro apenas cubre sus costos.

Esa información permite reconsiderar la estrategia comercial.

**AI** Solicita información sobre la rentabilidad general del negocio y, cuando sea posible, de sus principales productos o servicios.

#### B8. FC32/NG82 **Punto de equilibrio**

RA/Calculadora de Punto de Equilibrio

Una empresa tiene costos y gastos que debe cubrir incluso antes de obtener una utilidad.

Conocer cuánto necesita vender para cubrirlos ayuda a establecer metas más realistas.

El punto de equilibrio corresponde al nivel de ingresos necesario para cubrir los costos y gastos del negocio.

En ese punto la empresa no obtiene utilidad, pero tampoco presenta pérdida.

Conocerlo permite comprender cuánto necesita vender el negocio antes de comenzar a generar resultados positivos.

**EP** Una cafetería calcula que necesita vender aproximadamente 1.500 tazas al mes para cubrir todos sus costos y gastos.

Esa cifra se convierte en una referencia para establecer objetivos comerciales.

**AI** Conversa con tu contador o asesor financiero para determinar el punto de equilibrio aproximado de tu empresa.

#### B8. FC33/NG83 Interpretando los principales indicadores financieros

RA/Dashboard Básico de Indicadores Financieros

Una empresa puede generar una gran cantidad de información.

El desafío no consiste en medirlo todo, sino en identificar aquello que ayuda realmente a comprender la situación del negocio.

Algunos aspectos que conviene revisar periódicamente son:

- ✓ Evolución de las ventas;
- ✓ Evolución de las utilidades;
- ✓ Liquidez;
- ✓ Endeudamiento;
- ✓ Capital de trabajo;
- ✓ Cumplimiento de obligaciones;
- ✓ Evolución del patrimonio.

No es necesario memorizar fórmulas complejas.

Lo importante es observar cambios relevantes y comprender qué pueden significar para la empresa.

**EP** Durante varios meses una empresa observa una disminución gradual de su margen de utilidad.

El indicador permite detectar que sus costos están aumentando y tomar medidas antes de que el problema sea mayor.

**AI** Selecciona tres indicadores financieros que revisarás mensualmente y establece una rutina para analizarlos.

## 9. Organización financiera del negocio

#### B9. FC34/NG84 El orden de la información financiera

RA/Diagnóstico de Organización Administrativa

La información financiera solo puede ser útil cuando está disponible, organizada y puede encontrarse cuando se necesita.

El desorden administrativo consume tiempo y aumenta la posibilidad de cometer errores.

El orden administrativo permite conocer con mayor rapidez qué está ocurriendo en el negocio.

Facilita responder consultas, preparar información, cumplir obligaciones y tomar decisiones.

No significa tener sistemas complejos.

Una empresa pequeña puede mantener un buen nivel de organización mediante procedimientos simples y constantes.

**EP** Dos empresas reciben la misma solicitud de antecedentes.

Una responde durante la mañana porque tiene su información organizada. La otra demora varios días buscando documentos en distintos computadores y correos.

**AI** Mide cuánto tiempo tardas actualmente en encontrar una factura, contrato o cartola bancaria.

Si la búsqueda es innecesariamente larga, identifica una oportunidad de organización.

#### B9. FC35/NG85 **Control de caja**

RA/Control Diario de Caja

El dinero en efectivo requiere un control especialmente cuidadoso porque pequeñas diferencias pueden acumularse rápidamente.

Registrar y revisar los movimientos permite detectar errores oportunamente.

Controlar la caja significa registrar los ingresos y egresos y verificar que el saldo real coincida con los registros.

No requiere procedimientos complejos.

Lo importante es desarrollar el hábito de registrar oportunamente y realizar revisiones periódicas.

**EP** Al finalizar la jornada, un local compara el dinero existente con los registros del día.

Detecta una diferencia inmediatamente y puede investigar su origen.

**AI** Si tu empresa maneja efectivo, establece un horario fijo para realizar diariamente el cierre y revisión de caja.

#### B9. FC36/NG86 **Control de bancos**

RA/Planilla de Conciliación Bancaria

Una parte importante de las operaciones empresariales se realiza actualmente mediante cuentas bancarias.

Por eso, revisar solamente el saldo no es suficiente.

El control bancario consiste en verificar que los movimientos registrados por el banco correspondan a operaciones efectivamente realizadas por la empresa.

La conciliación permite detectar errores, pagos pendientes, depósitos no registrados y otras diferencias.

**EP** Durante una conciliación mensual, una empresa detecta una transferencia duplicada a un proveedor y puede gestionar rápidamente su corrección.

**AI** Descarga mensualmente las cartolas bancarias y compáralas con los registros internos.

#### B9. FC37/NG87 **Control de clientes y cuentas por cobrar**

RA/Control de Clientes y Cuentas por Cobrar

Una venta no siempre significa que el dinero ya está disponible.

Cuando una empresa vende a crédito, debe administrar también el dinero que espera recibir.

Las cuentas por cobrar representan montos que los clientes deben pagar a la empresa.

Mantener un registro actualizado permite conocer quién debe, cuánto debe, cuándo vence y qué estado tiene cada cobranza.

El seguimiento oportuno ayuda a reducir atrasos y mejorar la planificación del flujo de caja.

**EP** Una empresa revisa semanalmente sus facturas pendientes y contacta a los clientes cuyos vencimientos se aproximan.

Gracias a este procedimiento reduce los atrasos.

**AI** Prepara un listado con cliente, monto, fecha de emisión, fecha de vencimiento y estado de cobranza.

#### B9. FC38/NG88 **Control de proveedores y cuentas por pagar**

RA/Control de Proveedores y Cuentas por Pagar

Así como la empresa necesita saber cuánto le deben sus clientes, también necesita conocer cuánto debe a sus proveedores y cuándo deberá pagar.

Las cuentas por pagar representan obligaciones pendientes de la empresa.

Mantenerlas actualizadas permite planificar pagos, evitar atrasos y conocer las necesidades futuras de caja.

Administrar las cuentas por pagar no significa pagar todo inmediatamente.

Significa conocer exactamente las obligaciones y tomar decisiones con anticipación.

**EP** Una empresa revisa semanalmente sus facturas pendientes y programa los pagos antes de sus vencimientos.

Evita intereses por mora y mantiene una buena relación con sus proveedores.

**AI** Elabora un listado con proveedor, monto, fecha de emisión y fecha de vencimiento de cada obligación pendiente.

#### B9. FC39/NG89 **Control de compras**

RA/Control de Compras

Cada compra utiliza recursos de la empresa y posteriormente afecta sus costos, gastos o inventarios.

Por eso, comprar también requiere control.

Controlar las compras permite planificar adquisiciones, comparar alternativas, evitar duplicaciones y conocer en qué se está utilizando el dinero.

Incluso una empresa pequeña puede beneficiarse de un registro sencillo de sus compras.

**EP** Una empresa registra sus compras durante seis meses y descubre que realiza frecuentemente adquisiciones pequeñas que generan mayores costos de transporte.

Con esa información reorganiza sus compras.

**AI** Registra durante un mes todas las compras de la empresa e identifica cuáles podrían planificarse mejor.

#### B9. FC40/NG90 **Control de ventas**

RA/Registro y Control de Ventas

Las ventas son una de las principales fuentes de información de cualquier empresa.

Controlarlas correctamente permite conocer qué se vende, cuánto se vende y cómo evoluciona la actividad comercial.

El control de ventas consiste en registrar y revisar las operaciones comerciales realizadas por la empresa.

Puede incluir fecha, cliente, producto o servicio, monto, forma de pago y estado de cobro, según las necesidades del negocio.

La información debe permitir posteriormente compararla con los registros contables y financieros.

**EP** Una empresa revisa mensualmente sus ventas y descubre que uno de sus servicios representa una parte importante de sus ingresos, mientras otro presenta una caída sostenida.

**AI** Revisa las ventas del último mes y clasifícalas por producto, servicio o línea de negocio.

#### B9. FC41/NG91 **Control de inventarios**

RA/Control General de Inventarios

El inventario representa recursos que están destinados a la venta o utilización dentro de la operación.

Sin control, puede convertirse en una fuente importante de pérdidas.

Controlar el inventario permite conocer qué productos o materiales existen, cuáles tienen mayor rotación y cuáles permanecen demasiado tiempo almacenados.

La falta de control puede generar quiebres de stock, compras innecesarias, vencimientos y diferencias entre los registros y las existencias reales.

**EP** Durante un conteo físico, una empresa descubre diferencias entre el inventario registrado y los productos realmente disponibles.

La revisión permite corregir los registros y fortalecer el control.

**AI** Realiza periódicamente un conteo físico de los principales productos o materiales y compáralo con los registros.

#### B9. FC42/NG92 Presupuesto del negocio

RA/Presupuesto Mensual para Emprendedores

Un presupuesto no pretende adivinar exactamente lo que ocurrirá.

Su función es permitir que la empresa se prepare y pueda comparar posteriormente lo planificado con lo ocurrido.

El presupuesto es una planificación de los principales ingresos y gastos esperados durante un período.

Permite establecer metas, anticipar necesidades y detectar desviaciones.

Cuando la realidad cambia, el presupuesto puede ajustarse.

Su valor está en ayudar a decidir con anticipación.

**EP** Una empresa prepara su presupuesto anual y tres meses después descubre que los costos de transporte aumentaron considerablemente.

Como la desviación está identificada, puede adoptar medidas antes de que afecte significativamente el resultado.

**AI** Prepara un presupuesto simple para el próximo mes con ingresos esperados y principales gastos.

#### B9. FC43/NG93 Organización documental

RA/Modelo de Organización Documental

Una empresa produce documentos todos los días.

Si no existe una forma clara de almacenarlos, encontrar información puede convertirse en una tarea innecesariamente lenta.

Organizar documentalmente significa establecer una estructura que permita guardar y encontrar rápidamente facturas, contratos, cotizaciones, comprobantes, cartolas, declaraciones y otros antecedentes.

La organización digital debe ser simple, consistente y sostenible.

Guardar archivos sin una estructura clara no resuelve el problema.

**EP** Una empresa organiza sus documentos por año, mes y tipo de documento.

Cuando necesita preparar antecedentes para una solicitud de financiamiento, puede reunirlos rápidamente.

**AI** Revisa tus carpetas digitales actuales y define una estructura sencilla que puedas mantener permanentemente.

#### B9. FC44/NG94 Calendario de obligaciones

RA/Calendario Anual de Obligaciones Empresariales

Muchas obligaciones no generan problemas porque sean desconocidas, sino porque se recuerdan demasiado tarde.

Un calendario permite anticiparse.

El calendario de obligaciones reúne las principales fechas que la empresa debe considerar durante el año.

Puede incluir declaraciones tributarias, pagos, remuneraciones, cotizaciones, licencias, seguros, patentes y otros compromisos.

También puede incorporar responsables para evitar que una obligación dependa exclusivamente de la memoria de una persona.

**EP** Al comenzar el año, una empresa actualiza su calendario con todas las obligaciones relevantes y sus fechas.

Durante el año puede anticipar cada tarea y coordinarla con su contador.

**AI** Prepara un calendario anual con obligación, fecha de vencimiento, responsable y estado.

## 10. Contabilidad para tomar decisiones

B10. FC45/NG95 **La contabilidad como herramienta para tomar decisiones**

RA/Matriz para la Toma de Decisiones Empresariales

Registrar información no es el objetivo final.

El verdadero valor aparece cuando esa información ayuda al emprendedor a decidir qué hacer.

La contabilidad permite conocer ventas, costos, gastos, resultados, obligaciones, recursos y evolución financiera.

Esa información puede reducir la incertidumbre al evaluar decisiones importantes.

La contabilidad no decide por el emprendedor.

Le proporciona información para que pueda decidir con mayor fundamento.

**EP** Antes de contratar a una persona, una empresa revisa sus resultados de los últimos meses y confirma que puede asumir el nuevo costo de manera sostenible.

**AI** Antes de tomar una decisión importante esta semana, identifica qué información financiera disponible puede respaldarla.

B10. FC46/NG96 **¿Cuándo invertir?**

RA/Evaluación Básica de Inversiones

Invertir puede ayudar a mejorar la capacidad de una empresa, pero utilizar recursos en una inversión también implica asumir riesgos.

Por eso, una inversión debe evaluarse antes de realizarla.

Antes de invertir conviene analizar la necesidad que se busca resolver, los recursos requeridos, el beneficio esperado, el tiempo de recuperación y los posibles riesgos.

No toda inversión produce resultados inmediatos.

Invertir no significa simplemente gastar dinero.

Significa destinar recursos esperando obtener un beneficio futuro.

**EP** Una empresa analiza comprar un equipo que reducirá considerablemente sus tiempos de producción.

Antes de comprarlo calcula el beneficio esperado y cuánto tiempo necesitará para recuperar la inversión.

**AI** Selecciona una inversión que te interese realizar y escribe sus principales beneficios, costos, riesgos y plazo esperado de recuperación.

#### B10. FC47/NG97 ¿Cuándo solicitar un crédito?

RA/Evaluación para Solicitud de Financiamiento

El financiamiento puede ayudar a una empresa a crecer, pero una deuda también genera compromisos futuros.

Por eso, la decisión debe analizarse antes de asumirla.

Solicitar un crédito puede ser razonable cuando la empresa tiene capacidad para cumplir las cuotas y el financiamiento se utiliza para un propósito que genera valor.

En cambio, utilizar deuda para cubrir pérdidas permanentes sin resolver el problema de fondo puede aumentar la presión financiera.

Antes de endeudarse conviene revisar capacidad de pago, costo del financiamiento y beneficio esperado.

**EP** Una empresa solicita un crédito para ampliar su capacidad productiva después de comprobar que el aumento esperado de ventas permitirá cubrir las cuotas.

**AI** Antes de solicitar un crédito, prepara una estimación sencilla de cómo se pagarán las cuotas utilizando los ingresos futuros.

#### B10. FC48/NG98 ¿Cuándo aumentar los precios?

RA/Calculadora para Revisión de Precios

El precio afecta directamente los ingresos y la rentabilidad de una empresa.

Sin embargo, modificarlo solamente por intuición puede generar decisiones equivocadas.

Antes de modificar un precio conviene revisar los costos, gastos, valor percibido por los clientes, calidad del servicio y condiciones del mercado.

Mantener un precio durante demasiado tiempo también puede convertirse en un problema si los costos aumentan y la rentabilidad disminuye.

Aumentar precios no significa simplemente cobrar más.

Significa revisar si el modelo económico del producto o servicio continúa siendo sostenible.

**EP** Una empresa mantiene sus precios durante tres años. Al revisar sus costos descubre aumentos importantes en materias primas, transporte y servicios.

Después de analizar la situación decide realizar un ajuste gradual y comunicarlo oportunamente.

**AI** Selecciona uno de tus principales productos o servicios y revisa si el precio actual continúa cubriendo adecuadamente sus costos y gastos.

**B10. FC49/NG99 Errores financieros y contables frecuentes**

RA/Checklist de Buenas Prácticas Financieras y Contables

Muchos problemas empresariales no aparecen por falta de esfuerzo, sino por hábitos que se mantienen durante demasiado tiempo.

Reconocerlos permite corregirlos antes de que generen consecuencias mayores.

Entre los errores frecuentes se encuentran:

- ✓ Mezclar dinero personal y empresarial;
- ✓ No registrar oportunamente ingresos y gastos;
- ✓ Desconocer cuánto gana realmente el negocio;
- ✓ No planificar los pagos tributarios;
- ✓ No controlar el flujo de caja;
- ✓ No respaldar adecuadamente la documentación;
- ✓ Esperar demasiado tiempo antes de solicitar ayuda.

Cometer un error no significa que una empresa esté condenada a fracasar.

Lo importante es detectarlo, corregirlo y evitar que se repita.

**EP** Un emprendedor utiliza la cuenta bancaria de la empresa para realizar gastos personales.

Después de varios meses resulta difícil distinguir cuáles movimientos corresponden realmente al negocio.

**AI** Revisa la lista de errores y determina cuáles podrían estar presentes actualmente en tu empresa.

Elige uno y define una acción concreta para corregirlo esta semana.

**B10. FC50/NG100 Cómo trabajar mejor con tu contador**

RA/Agenda de Reunión Mensual con el Contador

El contador puede aportar mucho más que la preparación de declaraciones.

Para aprovechar realmente ese apoyo, la relación debe basarse en información completa, comunicación y participación del emprendedor.

Una buena relación profesional requiere entregar oportunamente los antecedentes, informar cambios relevantes, realizar preguntas y revisar periódicamente la información financiera.

El contador necesita conocer lo que ocurre en la empresa para realizar correctamente su trabajo.

Al mismo tiempo, el emprendedor necesita comprender la información que recibe para poder utilizarla.

El contador no reemplaza al emprendedor.

Lo acompaña.

**EP** Una empresa agenda cada mes una reunión breve con su contador para revisar resultados, resolver dudas y preparar las obligaciones del mes siguiente.

Gracias a esta práctica mejora la planificación y detecta problemas oportunamente.

**AI** Programa una reunión mensual de aproximadamente 30 minutos con tu contador para revisar la situación financiera y tributaria de la empresa.

**B10. FC51/NG101 Mantener una empresa financieramente saludable**

RA/Plan de Mejora para Emprendedores

No existe una única fórmula para mantener una empresa saludable.

Sin embargo, existen hábitos que ayudan a construir una operación más ordenada, preparada y sostenible.

Entre las buenas prácticas fundamentales se encuentran:

- ✓ Mantener la información organizada;
- ✓ Cumplir oportunamente las obligaciones;
- ✓ Controlar ingresos y gastos;
- ✓ Planificar las inversiones;
- ✓ Analizar periódicamente los resultados;
- ✓ Mantener separados los recursos personales y empresariales;
- ✓ Utilizar información para tomar decisiones;
- ✓ Apoyarse en profesionales cuando sea necesario.

Administrar bien no significa evitar todos los problemas.

Significa estar preparado para detectarlos, enfrentarlos y corregirlos.

Una empresa saludable no es aquella que nunca tiene dificultades. Es aquella que desarrolla la capacidad de aprender, adaptarse y mejorar.

**EP** Dos empresas enfrentan una disminución temporal de sus ventas.

Una mantiene controles financieros, presupuesto y planificación. La otra administra principalmente según el dinero disponible cada día.

La primera dispone de más información para reorganizar sus recursos y enfrentar el período.

**AI** Elabora un plan de mejora con tres acciones administrativas o financieras que implementarás durante los próximos 30 días.

### **PARTE III — GESTIÓN INTELIGENTE**

64 fundamentos para convertir información y recursos en resultados

### III. 1 Introducción a la Gestión Inteligente

Administrar una empresa permite ordenar sus recursos, información y actividades. La contabilidad permite comprender qué está ocurriendo realmente.

Pero todavía falta una pregunta fundamental: ¿Qué hacemos con esa información?

Gestionar significa transformar información, recursos, decisiones y capacidades en acciones que permitan obtener resultados.

Una empresa puede tener buenos productos, clientes, trabajadores y recursos, pero si estos elementos no están coordinados, los resultados pueden no ser los esperados.

Gestionar tampoco significa que el emprendedor tenga que hacer todo personalmente.

Significa establecer objetivos, tomar decisiones, organizar actividades, coordinar personas, controlar resultados y corregir aquello que no funciona.

La gestión, por lo tanto, no es una actividad que ocurre una vez al año ni una tarea exclusiva de grandes empresas.

Es un proceso permanente.

Cada día aparecen decisiones, problemas, oportunidades, compromisos y resultados que deben ser comprendidos y atendidos.

Esta parte del libro toma todo lo aprendido anteriormente y lo lleva hacia la acción:

**Comprender → Decidir → Actuar → Controlar → Corregir → Mejorar**

- ✓ La Administración ayuda a ordenar.
- ✓ La Contabilidad ayuda a comprender.
- ✓ La Gestión ayuda a convertir esa información en resultados.

#### B11. Entender qué significa gestionar

B11. FG1/NG102 **Qué significa gestionar una empresa**

RA/Plan de Gestión Mensual

La palabra gestionar se utiliza constantemente en los negocios, pero no siempre significa lo mismo para todas las personas.

Para algunos emprendedores gestionar significa resolver problemas. Para otros significa supervisar trabajadores, revisar números o tomar decisiones.

En realidad, gestionar involucra todas esas actividades cuando están orientadas a conseguir que la empresa funcione y avance.

Gestionar una empresa significa coordinar recursos, personas, procesos e información para conseguir determinados resultados.

Gestionar implica decidir qué debe hacerse, organizar cómo hacerlo, asignar responsabilidades, revisar lo ocurrido y corregir cuando sea necesario.

No se trata simplemente de trabajar mucho.

Se trata de conseguir que el trabajo realizado contribuya a los objetivos de la empresa.

**EP** Un emprendedor puede pasar todo el día respondiendo mensajes, solucionando problemas y atendiendo clientes.

Al terminar la jornada siente que trabajó muchísimo, pero descubre que ninguna de las tareas importantes que había planificado fue terminada.

Hubo mucha actividad, pero poca gestión orientada a resultados.

**AI** Escribe tres resultados concretos que necesitas conseguir durante este mes y revisa qué acciones estás realizando actualmente para alcanzarlos.

#### B11. FG2/NG103 Gestionar no es hacer todo uno mismo

RA/Matriz de Delegación y Responsabilidades

Cuando una empresa es pequeña, es común que el propietario participe directamente en casi todas las actividades.

El problema aparece cuando el negocio crece y esa forma de trabajar se mantiene.

Gestionar no significa realizar personalmente todas las tareas.

El rol del responsable de la empresa también consiste en organizar, delegar, coordinar y controlar.

Si todo depende de una sola persona, la capacidad de crecimiento de la empresa queda limitada por el tiempo y disponibilidad de esa persona.

Delegar no significa abandonar el control.

Significa permitir que otras personas ejecuten determinadas actividades mientras la empresa mantiene claridad sobre responsabilidades y resultados.

**EP** El dueño de una empresa revisa todas las compras, responde personalmente cada consulta de clientes, prepara documentos y además supervisa la operación.

Cuando aumenta la cantidad de clientes, comienza a acumular retrasos.

El problema no necesariamente es falta de capacidad.

Puede ser exceso de dependencia del propietario.

**AI** Identifica tres tareas que actualmente realizas personalmente y evalúa cuáles podrían ser realizadas por otra persona.

B11. FG3/NG104 **La empresa funciona como un sistema**

RA/Mapa General del Negocio

Una empresa no está formada por actividades aisladas.

Una venta puede generar una compra. Una compra puede afectar el inventario. El inventario puede afectar la producción. La producción puede afectar la entrega y la entrega puede afectar la satisfacción del cliente.

- ✓ Todo está conectado.
- ✓ Gestionar una empresa requiere comprender las relaciones entre sus diferentes partes.
- ✓ Una decisión tomada en un área puede generar consecuencias en otra.
- ✓ Por eso, antes de solucionar un problema conviene observar cómo se relaciona con el resto de la operación.
- ✓ Gestionar como sistema significa mirar la empresa completa y no solamente una actividad aislada.

**EP** El área comercial consigue muchos pedidos nuevos.

Las ventas aumentan, pero producción no tiene capacidad suficiente y comienzan los retrasos.

El problema que parecía ser de producción comenzó realmente con un aumento de ventas que no fue coordinado con la capacidad operativa.

**AI** Elige un problema actual de tu empresa y escribe qué otras áreas, personas o procesos pueden estar relacionados con él.

 B11. FG4/NG105 **Gestionar es planificar, ejecutar, controlar y corregir**

RA/Ciclo de Seguimiento y Corrección

- ✓ Una empresa no mejora solamente por planificar.
- ✓ Tampoco basta con ejecutar.
- ✓ La gestión necesita un ciclo completo que permita pasar de una intención a un resultado y aprender de lo ocurrido.
- ✓ Gestionar implica cuatro acciones relacionadas: Planificar → Ejecutar → Controlar → Corregir
- ✓ Primero se define qué se quiere conseguir y cómo.
- ✓ Después se ejecutan las acciones.
- ✓ Luego se revisa qué ocurrió realmente.
- ✓ Finalmente se corrige aquello que no produjo el resultado esperado.
- ✓ Este ciclo puede repetirse tantas veces como sea necesario.

**EP** Una empresa planifica reducir los tiempos de entrega de cinco días a tres. Después de implementar cambios mide los resultados y descubre que el tiempo promedio bajó solamente a cuatro días.

En lugar de considerar el proyecto terminado, analiza qué falta corregir.

**AI** Elige una actividad importante de tu empresa y documenta qué se planificó, qué ocurrió y qué debería corregirse.

 B11. FG5/NG106 **Gestionar es trabajar para obtener resultados**

RA/Matriz Actividad → Resultado

- ✓ Una empresa puede estar llena de actividad y, sin embargo, no avanzar.
- ✓ La gestión debe permitir distinguir entre hacer cosas y conseguir resultados.

- ✓ El resultado es aquello que realmente se busca conseguir.
- ✓ Por ejemplo, atender llamadas es una actividad. Aumentar las ventas puede ser un resultado.
- ✓ Enviar cotizaciones es una actividad. Conseguir nuevos clientes puede ser un resultado.
- ✓ Gestionar implica conectar las actividades con aquello que la empresa necesita conseguir.

**EP** Un vendedor envía 100 cotizaciones durante el mes, pero solamente consigue dos ventas.

El número de cotizaciones es una actividad.

Las ventas obtenidas representan un resultado que debe analizarse.

**AI** Selecciona tres actividades importantes de tu empresa y escribe qué resultado concreto debería producir cada una.

B11. FG6/NG107 **La información permite gestionar mejor**

RA/Ficha de Información para la Toma de Decisiones

Tomar decisiones sin información puede ser necesario algunas veces, pero convertirlo en una forma habitual de administrar aumenta la incertidumbre.

La empresa ya genera información todos los días.

El desafío es utilizarla.

La información permite conocer qué está ocurriendo antes de tomar decisiones.

Ventas, costos, tiempos, reclamos, pagos, entregas, productividad y satisfacción de clientes pueden entregar señales importantes.

No toda información tiene el mismo valor.

La buena gestión utiliza aquella información que ayuda a comprender una situación y decidir qué hacer.

**EP** El dueño de una empresa piensa que las entregas están demorando más que antes.

En lugar de basarse solamente en su percepción, revisa los tiempos registrados durante los últimos tres meses y descubre que el problema comenzó después de cambiar un proveedor.

**AI** Selecciona una decisión que debas tomar durante este mes y escribe qué información necesitas para tomarla con mayor seguridad.

B11. FG7/NG108 **La gestión es un proceso permanente**

RA/Revisión Periódica de Gestión

Una empresa no queda correctamente gestionada después de elaborar un presupuesto, definir procesos o establecer objetivos.

Las condiciones cambian constantemente.

La gestión es permanente porque las empresas están siempre cambiando.

Cambian los clientes, los costos, los trabajadores, los proveedores, la tecnología, las condiciones del mercado y las prioridades.

Por eso, gestionar implica observar, decidir, actuar y volver a revisar.

Una buena gestión no busca encontrar una solución definitiva para todo.

Busca desarrollar la capacidad de responder adecuadamente a los cambios.

**EP** Una empresa implementa un nuevo procedimiento que funciona correctamente durante seis meses.

Después aumentan las ventas y el procedimiento comienza a generar retrasos.

La empresa debe adaptarlo a la nueva realidad.

**AI** Revisa una práctica de tu empresa que lleve más de seis meses funcionando y pregunta si todavía responde a las necesidades actuales.

## B12. Objetivos y prioridades

### B12. FG8/NG109 Tener objetivos claros

RA/Plan de Objetivos Trimestrales

- ✓ Es difícil gestionar correctamente una empresa cuando no existe claridad sobre aquello que se quiere conseguir.
- ✓ Un objetivo permite orientar las decisiones y concentrar los recursos.
- ✓ Un objetivo define un resultado que la empresa quiere alcanzar.
- ✓ Debe ser suficientemente claro para que las personas involucradas sepan hacia dónde dirigir sus esfuerzos.
- ✓ “Mejorar las ventas” es una intención.
- ✓ “Aumentar las ventas mensuales de \$20 millones a \$24 millones durante los próximos cuatro meses” representa un objetivo mucho más concreto.

**EP** Una empresa decide que necesita mejorar su cobranza.

En lugar de dejarlo como una intención, establece como objetivo reducir las cuentas vencidas en un 20% durante los próximos tres meses.

**AI** Define tres objetivos concretos para los próximos 90 días.

### B12. FG9/NG110 Convertir objetivos en acciones

RA/Plan de Acción

- ✓ Un objetivo por sí solo no cambia una empresa.
- ✓ Para conseguirlo es necesario transformarlo en acciones concretas.
- ✓ Convertir un objetivo en acciones significa determinar qué debe hacerse, quién debe hacerlo y cuándo.
- ✓ Mientras el objetivo indica hacia dónde se quiere llegar, las acciones establecen cómo comenzar a avanzar.

**EP** Objetivo: reducir los atrasos de entrega.

Acciones:

- ✓ Revisar las causas de los atrasos;

- ✓ Reorganizar la planificación;
- ✓ Definir responsables;
- ✓ Controlar diariamente los pedidos pendientes.

El objetivo deja de ser una declaración y se convierte en trabajo concreto.

**AI** Toma uno de tus objetivos actuales y escribe entre tres y cinco acciones necesarias para alcanzarlo.

#### B12. FG10/NG111 Establecer prioridades

RA/Matriz de Prioridades

Una empresa siempre tendrá más tareas que tiempo disponible.

Por eso, gestionar también significa decidir qué debe hacerse primero.

Priorizar significa ordenar las actividades según su importancia, urgencia, impacto o consecuencias.

No todo lo pendiente tiene el mismo valor.

Una buena prioridad ayuda a concentrar recursos en aquello que puede generar mayor impacto o evitar problemas importantes.

**EP** Un emprendedor tiene diez tareas pendientes.

Puede dedicar dos horas a ordenar archivos antiguos o resolver un problema que está retrasando entregas a clientes.

Aunque ambas tareas son válidas, no tienen la misma prioridad.

**AI** Haz una lista de todas las tareas pendientes y selecciona las tres que generarían mayor impacto si fueran resueltas esta semana.

#### B12. FG11/NG112 Diferenciar lo urgente de lo importante

RA/Matriz Urgente vs. Importante

Muchas empresas viven reaccionando a lo urgente.

El problema es que las actividades importantes pero no urgentes suelen quedar permanentemente postergadas.

Lo urgente requiere atención inmediata.

Lo importante contribuye significativamente a los objetivos de la empresa.

No siempre son lo mismo.

Una emergencia con un cliente puede ser urgente. Capacitar a una persona para evitar futuros errores puede ser importante.

Gestionar correctamente requiere atender ambas dimensiones.

**EP** El propietario pasa toda la semana resolviendo problemas pequeños de clientes y nunca dedica tiempo a mejorar el proceso que genera esos problemas.

Está atendiendo lo urgente, pero no está resolviendo lo importante.

**AI** Clasifica tus tareas actuales en cuatro grupos: urgente/importante, urgente/no importante, no urgente/importante y no urgente/no importante.

#### B12. FG12/NG113 **Planificar antes de actuar**

RA/Ficha de Planificación de Actividades

Actuar rápidamente puede ser necesario, pero actuar sin entender qué se quiere conseguir puede generar trabajo innecesario.

Una planificación sencilla puede evitar muchos problemas.

Planificar significa anticipar qué debe hacerse, qué recursos se necesitan, quién participará y qué resultado se espera.

No requiere documentos complejos.

Incluso una planificación de algunos minutos puede ayudar a evitar errores y retrabajos.

**EP** Una empresa recibe un pedido importante y comienza inmediatamente a ejecutarlo. Después descubre que no tiene suficiente material.

Una revisión previa habría permitido detectar el problema antes de comprometer la entrega.

**AI** Antes de iniciar una actividad importante, responde cinco preguntas: qué, para qué, quién, cuándo y con qué recursos.

#### B12. FG13/NG114 **Tomar decisiones oportunamente**

RA/Registro de Decisiones Pendientes

No decidir también es una decisión.

Postergar indefinidamente un problema puede hacer que las alternativas disponibles disminuyan.

Tomar decisiones oportunamente significa actuar cuando existe suficiente información para hacerlo y cuando esperar puede generar un costo mayor.

Esto no significa decidir impulsivamente.

Significa evitar que la búsqueda permanente de información se convierta en una excusa para no actuar.

**EP** Una empresa detecta que un proveedor está generando retrasos repetidos.

Durante meses el problema se conversa internamente, pero nadie decide cambiarlo.

Los retrasos continúan afectando a los clientes.

**AI** Identifica una decisión que llevas demasiado tiempo postergando y define qué información mínima necesitas para resolverla.

**B12. FG14/NG115 Hacer seguimiento a lo decidido**

RA/ Registro de Seguimiento de Decisiones

- ✓ Una decisión no produce resultados solamente porque haya sido tomada.
- ✓ Después de decidir es necesario comprobar que las acciones realmente se estén ejecutando.
- ✓ Hacer seguimiento significa revisar qué ocurrió después de una decisión.
- ✓ Permite identificar avances, retrasos, obstáculos y resultados.
- ✓ Sin seguimiento, una decisión puede quedar solamente como una instrucción o una intención.

**EP** El dueño decide implementar un nuevo procedimiento de cobranza. Un mes después descubre que nadie estaba utilizando el procedimiento de manera consistente.

El problema no estaba necesariamente en la decisión, sino en la falta de seguimiento.

**AI** Elige tres decisiones recientes y revisa si fueron ejecutadas, están pendientes o necesitan corrección.

**B12. FG15/NG116 Corregir cuando los resultados no son los esperados**

RA/Registro de Correcciones y Aprendizajes.

No todas las decisiones producirán exactamente el resultado esperado.

La gestión necesita aceptar esa realidad y utilizar los resultados para corregir.

Corregir significa modificar una acción, proceso, recurso o decisión cuando la evidencia muestra que no está funcionando como se esperaba.

Corregir no significa necesariamente que la decisión inicial haya sido un error.

Puede significar que las condiciones cambiaron o que apareció información nueva.

**EP** Una empresa implementa una campaña comercial esperando aumentar las ventas 20%.

Después de dos meses el aumento es solamente 5%.

En lugar de continuar automáticamente, analiza qué debe cambiar.

**AI** Elige una acción reciente que no produjo el resultado esperado y responde: ¿qué ocurrió?, ¿por qué ocurrió? y ¿qué debería cambiar?

**B13. Procesos y organización**

**B13. FG16/NG117 La empresa se gestiona a través de procesos**

RA/Mapa General de Procesos

Una empresa realiza cientos de actividades.

Cuando estas actividades se repiten y están relacionadas entre sí, forman procesos.

Comprenderlos permite gestionar la operación de manera más ordenada.

Un proceso es una secuencia de actividades que utiliza recursos para producir un resultado.

Vender, comprar, contratar, cobrar, producir, entregar y atender clientes son ejemplos de actividades que pueden formar parte de procesos.

Gestionar procesos permite reducir la dependencia de la improvisación.

**EP** Una empresa recibe una solicitud de cotización.

Existe una secuencia definida: recibir solicitud, revisar requerimientos, preparar propuesta, revisar precio, enviar cotización y hacer seguimiento.

Eso constituye un proceso comercial.

**AI** Identifica cinco procesos que sean importantes para que tu empresa funcione.

### B13. FG17/NG118 **Identificar los procesos principales del negocio**

RA/Mapa de Procesos Principales

No todos los procesos tienen la misma importancia.

Algunos están directamente relacionados con la generación de ingresos o con la continuidad de la operación.

Identificar los procesos principales significa reconocer aquellas actividades organizadas que son esenciales para que la empresa funcione.

Pueden ser procesos comerciales, operacionales, financieros, administrativos o de soporte.

Conocerlos permite saber dónde concentrar esfuerzos de gestión y mejora.

**EP** Una empresa de servicios identifica como procesos principales:

- Captar clientes;
- Preparar propuestas;
- Ejecutar servicios;
- Facturar;
- Cobrar;
- Atender reclamos.

Ahora puede comenzar a revisar cada uno.

**AI** Haz una lista de los procesos principales de tu empresa y marca cuáles son críticos para la continuidad del negocio.

### B13. FG18/NG119 **Definir qué necesita cada proceso**

RA/Ficha de Requerimientos del Proceso

Un proceso no funciona solamente porque exista.

Necesita determinados recursos, información y condiciones para producir el resultado esperado.

Para gestionar un proceso es importante conocer qué necesita para funcionar.

Puede requerir personas, información, materiales, equipos, sistemas, autorizaciones o recursos financieros.

Cuando alguno de estos elementos falla, el proceso puede detenerse o producir resultados deficientes.

**EP** Un proceso de despacho necesita productos disponibles, dirección correcta del cliente, transporte y documentación.

Si falta cualquiera de estos elementos, la entrega puede retrasarse.

**AI** Elige un proceso y escribe qué información, personas, recursos y materiales necesita para funcionar correctamente.

### B13. FG19/NG120 Definir responsables de los procesos

RA/Matriz de Responsabilidades

Cuando una actividad importante no tiene un responsable claro, es fácil que quede pendiente o que varias personas asuman que otra persona debía realizarla.

Definir un responsable significa establecer quién debe asegurar que una actividad o proceso sea realizado correctamente.

El responsable no necesariamente debe ejecutar personalmente cada tarea.

Su función puede ser coordinar, supervisar y asegurar el cumplimiento.

**EP** Una empresa recibe reclamos de clientes.

Todos creen que el problema debe ser resuelto por otra área y las respuestas se retrasan.

Cuando se define un responsable, la situación mejora.

**AI** Identifica cinco actividades críticas y escribe quién es responsable de cada una.

### B13. FG20/NG121 Establecer procedimientos simples

RA/Ficha de Procedimiento Simple

Cuando una actividad se repite, depender exclusivamente de la memoria aumenta la posibilidad de errores.

Un procedimiento sencillo puede ayudar a mantener una forma de trabajo consistente.

Un procedimiento describe de manera práctica cómo realizar una actividad.

No necesita convertirse en un documento extenso.

Puede consistir simplemente en una secuencia de pasos, responsables y controles básicos.

**EP** Una empresa recibe facturas de proveedores por distintos canales.

Establece un procedimiento simple: recibir, revisar, registrar, archivar y programar pago.

La información deja de depender de la memoria de una sola persona.

**AI** Documenta paso a paso uno de los procesos repetitivos más importantes de tu empresa.

**B13. FG21/NG122 Identificar las variables críticas**

RA/Matriz de Variables Críticas

Cada proceso tiene determinados factores que influyen directamente en su resultado.

Algunos cambios pueden ser pequeños y otros pueden afectar seriamente la operación.

Una variable crítica es un factor que puede influir significativamente en el resultado de un proceso.

Puede ser tiempo, costo, cantidad, calidad, disponibilidad, capacidad, error o cualquier otro elemento relevante.

Identificarlas permite saber qué conviene controlar con mayor atención.

**EP** En un proceso de entrega, la fecha comprometida, disponibilidad del producto y tiempo de transporte son variables críticas.

Si alguna cambia significativamente, el resultado puede verse afectado.

**AI** Elige un proceso importante y identifica entre tres y cinco variables que puedan afectar directamente su resultado.

**B13. FG22/NG123 Crear puntos de control**

RA/Checklist de Puntos de Control

No siempre es necesario esperar hasta el final de un proceso para descubrir que algo salió mal.

Los puntos de control permiten detectar problemas mientras todavía pueden corregirse.

Un punto de control es una revisión ubicada dentro de un proceso para verificar que una condición importante se esté cumpliendo.

Puede ser una aprobación, una revisión de datos, una conciliación, una validación o una comprobación.

El objetivo no es agregar burocracia.

Es detectar errores antes de que generen consecuencias mayores.

**EP** Antes de enviar una cotización importante, una empresa establece un control para revisar precio, condiciones comerciales y datos del cliente.

Un error que antes llegaba al cliente ahora se detecta internamente.

**AI** Identifica tres etapas de procesos donde un error podría generar un costo importante y establece un control sencillo.

B13. FG23/NG124 **Detectar cuellos de botella**

RA/Mapa de Cuellos de Botella

Un proceso puede tener muchas actividades funcionando correctamente y aun así presentar retrasos.

Muchas veces el problema está concentrado en un punto específico.

Un cuello de botella es una etapa que limita la capacidad o velocidad de un proceso.

Puede ocurrir porque una persona concentra demasiadas tareas, porque existe una autorización pendiente, porque falta un recurso o porque una actividad tiene menor capacidad que las demás.

Identificarlo permite concentrar la mejora donde puede generar mayor impacto.

**EP** Una empresa recibe 100 solicitudes comerciales por semana.

El equipo comercial puede procesarlas, pero solamente una persona puede aprobar las cotizaciones finales.

Las aprobaciones acumuladas se convierten en el cuello de botella.

**AI** Observa un proceso que tenga retrasos frecuentes y determina en qué etapa se acumula trabajo.

B13. FG24/NG125 **Documentar lo que funciona**

RA/Checklist de Procesos

Cuando una empresa descubre una forma de trabajar que produce buenos resultados, necesita conservar ese conocimiento.

De lo contrario, puede perderse cuando cambia una persona o cuando aumenta la operación.

Documentar lo que funciona significa registrar de manera sencilla una práctica o procedimiento que ha demostrado ser útil.

La documentación permite repetir resultados, capacitar personas y reducir la dependencia de conocimientos individuales.

**EP** Una trabajadora conoce exactamente cómo preparar un determinado informe.

Cuando se ausenta, nadie más sabe hacerlo.

Después de documentar el procedimiento, otra persona puede asumir la tarea.

**AI** Elige una actividad que actualmente dependa demasiado de una persona y documenta cómo se realiza.

B13. FG25/NG126 **Mejorar los procesos continuamente**

RA/Registro de Mejoras de Procesos

Un proceso que funciona hoy puede dejar de ser adecuado cuando cambian las condiciones de la empresa.

Por eso, los procesos también necesitan revisión y mejora.

Mejorar un proceso significa buscar una forma de obtener mejores resultados utilizando adecuadamente los recursos disponibles.

La mejora puede reducir tiempos, errores, costos, retrabajos o complejidad.

No siempre requiere un cambio grande.

Puede consistir en una modificación simple que haga que el proceso funcione mejor y pueda mantenerse.

**EP** Una empresa revisa semanalmente su proceso de preparación de pedidos.

Descubre que una actividad puede eliminarse sin afectar el control y reduce el tiempo necesario para completar cada pedido.

**AI** Selecciona un proceso y pregunta: ¿qué paso genera más demora, error o retrabajo?

Empieza por ese punto.

## **B14. Gestión de personas**

B14. FG26/NG127 **Las personas hacen funcionar los procesos**

RA/Mapa de Personas y Procesos

Los procesos pueden estar bien diseñados, pero necesitan personas capaces de ejecutarlos.

Por eso, gestionar procesos también significa gestionar a quienes participan en ellos.

Las personas son parte fundamental del funcionamiento de una empresa.

Su experiencia, conocimientos, decisiones y forma de trabajar influyen directamente en los resultados.

Gestionar personas no significa controlar cada movimiento.

Significa crear claridad sobre lo que debe hacerse y entregar las condiciones necesarias para hacerlo correctamente.

**EP** Una empresa tiene un excelente procedimiento de atención al cliente, pero los trabajadores no conocen bien sus responsabilidades.

El proceso existe, pero el resultado sigue siendo irregular.

**AI** Identifica tres procesos importantes y escribe qué personas participan en cada uno.

B14. FG27/NG128 **Cada persona debe saber qué debe hacer**

RA/Ficha de Responsabilidades

La falta de claridad genera preguntas, duplicaciones, tareas olvidadas y conflictos.

Una persona no puede cumplir correctamente una responsabilidad que no comprende.

Cada integrante del equipo debería conocer qué tareas debe realizar, qué resultado se espera, cuáles son sus límites y a quién debe informar cuando exista un problema.

La claridad no requiere descripciones laborales extensas.

Muchas veces una definición sencilla es suficiente.

**EP** Dos trabajadores creen que ambos deben responder las solicitudes de clientes.

Algunas solicitudes reciben doble respuesta y otras quedan sin atender.

Cuando se define claramente quién se encarga de cada tipo de solicitud, el problema disminuye.

**AI** Pregunta a cada integrante de tu equipo: “¿Cuál es tu principal responsabilidad?”

Si las respuestas son muy diferentes de lo que esperabas, existe una oportunidad de mejorar la claridad.

**B14. FG28/NG129 Definir responsabilidades evita problemas**

RA/Matriz RACI Simplificada

Decir que todos son responsables puede parecer una buena solución.

En la práctica, puede significar que nadie sabe quién debe responder cuando aparece un problema.

Definir responsabilidades permite saber quién debe realizar, coordinar, revisar o aprobar determinadas actividades.

También facilita el seguimiento.

Una responsabilidad clara reduce la posibilidad de que las tareas queden entre distintas áreas.

**EP** Un pago importante queda pendiente porque administración pensaba que compras debía gestionarlo y compras pensaba que administración debía hacerlo.

Nadie había sido definido como responsable.

**AI** Selecciona cinco actividades importantes y define explícitamente quién las ejecuta y quién verifica su cumplimiento.

**B14. FG29/NG130 Delegar no significa perder el control**

RA/Matriz de Delegación

Algunos emprendedores evitan delegar porque creen que hacerlo significa perder el control.

En realidad, una buena delegación puede aumentar la capacidad de la empresa.

Delegar significa transferir una tarea o responsabilidad a otra persona manteniendo claridad sobre el resultado esperado y el seguimiento necesario.

El control no desaparece.

Cambia la forma en que se realiza.

El propietario puede dejar de ejecutar una tarea y concentrarse en revisar resultados.

**EP** El dueño deja de preparar personalmente todos los pagos y asigna la tarea a administración.

Define límites, procedimiento y revisión mensual.

Ahora no necesita ejecutar cada pago para mantener control sobre el proceso.

**AI** Elige una tarea que puedas delegar y define: resultado esperado, responsable, plazo y forma de revisión.

**B14. FG30/NG131 Capacitar reduce errores**

RA/Plan de Capacitación Básico

No siempre un error ocurre porque una persona no quiera hacer correctamente su trabajo.

A veces simplemente no sabe cómo hacerlo o no conoce el estándar esperado.

Capacitar significa entregar conocimientos y habilidades necesarios para realizar correctamente una actividad.

La capacitación puede ser formal o práctica.

También puede consistir en acompañar a una persona, explicar un procedimiento o realizar una demostración.

**EP** Una nueva persona comete errores al registrar documentos porque nunca recibió una explicación completa del procedimiento.

Después de una capacitación breve y una revisión inicial, los errores disminuyen.

**AI** Identifica una tarea donde se produzcan errores repetidos y verifica si la persona responsable recibió capacitación suficiente.

**B14. FG31/NG132 Comunicar claramente evita retrabajos**

RA/Checklist de Comunicación de Tareas

Muchas horas de trabajo se pierden porque la información llega incompleta, tarde o de manera ambigua.

Comunicar bien también es una forma de gestionar.

Una comunicación clara debe entregar la información necesaria para que la otra persona pueda actuar correctamente.

Cuando una instrucción es ambigua, aumentan las interpretaciones diferentes y los retrabajos.

Comunicar no significa enviar más mensajes.

Significa entregar mejor información.

**EP** Un jefe solicita “preparar el informe lo antes posible”.

El trabajador no sabe qué información debe incluir ni cuándo debe entregarlo.

El resultado necesita varias correcciones.

**AI** Antes de entregar una instrucción importante, verifica que incluya al menos: qué hacer, resultado esperado y fecha de entrega.

**B14. FG32/NG133 Reconocer el buen trabajo también es gestionar**

RA/Registro de Reconocimientos y Mejoras

La gestión de personas no consiste solamente en corregir errores.

También implica reconocer cuando el trabajo realizado cumple o supera lo esperado.

Reconocer el buen trabajo permite reforzar conductas y resultados que la empresa considera valiosos.

El reconocimiento no necesariamente debe ser económico.

Puede consistir en agradecer, destacar públicamente un logro, entregar mayor autonomía o reconocer una mejora concreta.

**EP** Una trabajadora detecta por iniciativa propia un error en un proceso antes de que afecte a un cliente.

El responsable reconoce la acción y explica por qué fue importante.

**AI** Durante esta semana identifica una contribución concreta de una persona de tu equipo y reconoce específicamente qué hizo bien y por qué fue importante.

**B14. FG33/NG134 La confianza necesita responsabilidad**

RA/Matriz de Autonomía y Control

Una empresa necesita confianza para funcionar.

Pero la confianza no significa ausencia de control.

Cuando las personas reciben autonomía también deben existir responsabilidades claras.

Confiar significa permitir que una persona actúe con determinado nivel de autonomía.

La responsabilidad significa que esa persona debe responder por el resultado de aquello que está a su cargo.

La combinación de ambas permite desarrollar equipos capaces de trabajar sin supervisión permanente.

**EP** Una persona recibe autorización para realizar compras menores sin solicitar aprobación en cada oportunidad.

También tiene un límite de gasto y debe entregar un resumen mensual.

Existe autonomía, pero también responsabilidad.

**AI** Identifica una actividad que actualmente requiere demasiada supervisión y evalúa si puede entregarse mayor autonomía con controles simples.

## B15. Gestión de clientes

### B15. FG34/NG135 **Conocer a los clientes permite gestionar mejor**

RA/Ficha de Conocimiento del Cliente

Vender a un cliente no significa necesariamente conocerlo.

Una empresa puede tener muchos clientes y saber muy poco sobre sus necesidades, comportamiento o importancia para el negocio.

Conocer a los clientes permite comprender qué necesitan, qué valoran, con qué frecuencia compran, qué problemas enfrentan y cómo se relacionan con la empresa.

Esta información ayuda a tomar mejores decisiones comerciales y de gestión.

No todos los clientes tienen las mismas necesidades ni requieren la misma atención.

**EP** Una empresa descubre que sus principales clientes valoran especialmente la rapidez de respuesta.

Hasta ese momento, la empresa estaba concentrando sus esfuerzos principalmente en reducir precios.

**AI** Selecciona tus diez principales clientes y registra qué compran, con qué frecuencia y qué aspecto del servicio parece ser más importante para ellos.

### B15. FG35/NG136 **Cumplir lo prometido es parte de la gestión**

RA/Control de Compromisos con Clientes

La relación con el cliente no termina cuando se realiza una venta.

Cada promesa genera una expectativa que posteriormente debe ser gestionada.

Cumplir lo prometido significa entregar aquello que la empresa comprometió, en las condiciones y plazos acordados.

Cuando la empresa no puede cumplir, informar oportunamente también forma parte de una buena gestión.

Los incumplimientos repetidos afectan la confianza y pueden generar reclamos, costos y pérdida de clientes.

**EP** Una empresa promete entregar un pedido el viernes.

El jueves detecta un retraso del proveedor.

En lugar de esperar hasta el viernes, informa al cliente y propone una alternativa.

**AI** Haz una lista de los principales compromisos actualmente asumidos con clientes y marca cuáles están cumplidos, pendientes o en riesgo.

### B15. FG36/NG137 **Medir la satisfacción permite detectar problemas**

RA/Registro de Satisfacción de Clientes

Que un cliente no reclame no significa necesariamente que esté satisfecho.

Algunas empresas descubren los problemas solamente cuando el cliente deja de comprar.

Medir la satisfacción permite conocer cómo perciben los clientes la experiencia recibida.

No necesita convertirse en una encuesta extensa.

Una pregunta sencilla después de una compra o servicio puede revelar información útil.

Lo importante es utilizar posteriormente esa información para detectar oportunidades de mejora.

**EP** Una empresa comienza a preguntar a sus clientes cómo evaluarían el servicio recibido.

Descubre que la calidad del producto es bien valorada, pero la velocidad de respuesta genera insatisfacción.

**AI** Contacta a cinco clientes recientes y pregúntales qué fue lo mejor de la experiencia y qué mejorarían.

**B15. FG37/NG138 Los reclamos entregan información para mejorar**

RA/Registro de Reclamos y Causas

Un reclamo normalmente representa una experiencia negativa.

Pero también puede revelar un problema que la empresa no había detectado.

Los reclamos permiten conocer situaciones que afectan la experiencia del cliente.

Un reclamo aislado puede requerir una solución puntual.

Cuando un mismo tipo de reclamo se repite, puede existir un problema en un proceso que necesita ser corregido.

El objetivo no es solamente responder al cliente.

También es aprender de lo ocurrido.

**EP** Varios clientes reclaman porque reciben información incorrecta sobre los plazos de entrega.

La empresa descubre que el problema se origina en una comunicación deficiente entre ventas y operaciones.

**AI** Revisa los últimos cinco reclamos recibidos y busca patrones que se repitan.

**B15. FG38/NG139 Controlar los compromisos evita incumplimientos**

RA/Agenda de Compromisos Comerciales

Una empresa puede realizar muchas promesas diariamente.

Cuando estas no se registran, es fácil olvidar alguna.

Controlar compromisos significa registrar aquello que la empresa ha prometido realizar y hacer seguimiento hasta su cierre.

Puede tratarse de una entrega, llamada, cotización, documento, solución o fecha comprometida.

Un compromiso controlado tiene responsable y fecha.

**EP** Un vendedor promete enviar una propuesta el lunes.

Como el compromiso queda registrado, recibe una alerta antes del vencimiento y realiza el envío oportunamente.

**AI** Durante una semana registra todos los compromisos adquiridos con clientes y revisa diariamente cuáles están pendientes.

**B15. FG39/NG140 Conocer qué clientes generan valor ayuda a decidir**

RA/Evaluación de Clientes

Tener muchos clientes no significa necesariamente que todos aporten el mismo valor al negocio.

Algunos pueden generar ingresos importantes, mientras otros requieren mucho tiempo y recursos.

Conocer qué clientes generan valor permite analizar la relación entre ingresos, rentabilidad, frecuencia de compra, forma de pago y recursos necesarios para atenderlos.

La información no debe utilizarse para juzgar clientes de manera superficial.

Debe ayudar a comprender dónde la empresa está utilizando sus recursos y qué relaciones necesitan atención.

**EP** Una empresa descubre que uno de sus clientes genera muchas ventas, pero también requiere frecuentes trabajos adicionales no cobrados y mantiene atrasos de pago.

Otro cliente genera menos ventas, pero compra regularmente, paga oportunamente y requiere poco soporte.

**AI** Analiza tus principales clientes considerando ventas, rentabilidad, comportamiento de pago y esfuerzo requerido para atenderlos.

**B15. FG40/NG141 La relación con el cliente también necesita gestión**

RA/Registro de Relación con Clientes

La relación con un cliente no debería depender exclusivamente de la memoria del vendedor o del propietario.

Cuando existen varios clientes y múltiples interacciones, la información debe organizarse.

Gestionar la relación con clientes significa mantener información útil sobre contactos, necesidades, compromisos, compras, reclamos, oportunidades y próximos pasos.

Esto permite dar continuidad a la relación incluso cuando cambia la persona que atiende al cliente.

Una relación gestionada puede ser más consistente y fácil de seguir.

**EP** Un vendedor deja la empresa.

Como toda la información de sus clientes estaba registrada, otra persona puede continuar las relaciones comerciales sin comenzar desde cero.

**AI** Selecciona diez clientes importantes y verifica si la información relevante sobre ellos está registrada y disponible para otra persona del equipo.

## B16. Gestión operacional

### B16. FG41/NG142 Saber qué está ocurriendo en la operación

RA/Tablero de Control Operacional

Una empresa puede tener buenos objetivos y buenos procesos, pero si no sabe qué está ocurriendo realmente en su operación, difícilmente podrá reaccionar a tiempo.

La operación es donde los planes se convierten en trabajo concreto: pedidos, servicios, producción, entregas, atención de clientes, compras y muchas otras actividades.

Gestionar la operación significa conocer qué actividades están ocurriendo, cuáles están pendientes, qué recursos están disponibles, qué problemas existen y qué resultados se están obteniendo.

No es necesario controlar absolutamente todo. Lo importante es tener visibilidad sobre aquello que puede afectar el funcionamiento de la empresa.

**EP** Una empresa tiene diez servicios comprometidos durante la semana. El responsable sabe que algunos están avanzando, pero no tiene una lista actualizada de cuáles están terminados, cuáles están atrasados y cuáles presentan problemas.

El problema no es solamente el atraso. Es que la empresa se entera demasiado tarde.

**AI** Haz una revisión de las principales actividades operativas de esta semana e identifica:

- Qué está terminado.
- Qué está en proceso.
- Qué está atrasado.
- Qué presenta algún problema.

### B16. FG42/NG143 Controlar los recursos críticos

RA/Matriz de Recursos Críticos

No todos los recursos de una empresa tienen la misma importancia. Algunos son fundamentales para que una actividad pueda continuar.

Un recurso crítico es aquel cuya falta, atraso o indisponibilidad puede detener o afectar significativamente una operación.

Puede ser una persona, un material, un equipo, información, dinero, inventario, transporte, capacidad de producción o incluso una autorización.

Controlar estos recursos permite anticiparse a problemas antes de que afecten al cliente o al resultado.

**EP** Una empresa tiene suficientes pedidos para trabajar durante la semana, pero solo cuenta con un equipo necesario para completar determinado servicio. El equipo presenta una falla y toda la programación comienza a retrasarse.

El problema no era solamente la falla. Era no haber identificado ese equipo como recurso crítico.

**AI** Identifica cinco recursos que sean indispensables para que tu operación funcione y responde:

- ¿Está disponible?
- ¿Tiene capacidad suficiente?
- ¿Qué ocurre si falla?
- ¿Existe una alternativa?

**B16. FG43/NG144 Planificar las actividades**

RA/Planificador Semanal de Actividades

Cuando las actividades se realizan solamente según van apareciendo, la empresa puede terminar trabajando permanentemente en modo reactivo.

Planificar no significa llenar la empresa de reuniones o documentos.

Planificar las actividades significa definir qué debe hacerse, cuándo, quién lo hará y qué recursos necesita.

Una planificación sencilla permite ordenar el trabajo, distribuir cargas y anticipar conflictos entre actividades.

**EP** Una empresa recibe varios pedidos importantes para la misma semana. Todos son aceptados, pero nadie revisa la capacidad disponible. Al acercarse las fechas de entrega, aparecen atrasos y horas extraordinarias.

**AI** Selecciona las actividades importantes de la próxima semana y define:

- Actividad.
- Responsable.
- Fecha.
- Recursos necesarios.
- Estado.

**B16. FG44/NG145 Controlar plazos y compromisos**

RA/Control de Plazos y Compromisos

Una actividad puede estar correctamente planificada y aun así terminar tarde. Por eso, conocer las fechas no es suficiente: también hay que hacer seguimiento.

Controlar plazos significa revisar periódicamente si las actividades y compromisos están avanzando de acuerdo con las fechas definidas.

Esto permite detectar atrasos antes de que se conviertan en incumplimientos.

**EP** Un pedido debía entregarse el viernes. El jueves todavía faltaba confirmar parte del transporte. Nadie había revisado el estado del compromiso porque todos asumían que estaba avanzando normalmente.

**AI** Revisa los compromisos de los próximos siete días y marca aquellos que estén:

- En plazo.
- En riesgo.
- Atrasados.

**B16. FG45/NG146 Detectar desviaciones antes de que se conviertan en problemas**

RA/Registro de Desviaciones

Los problemas importantes normalmente no aparecen de un momento para otro. Muchas veces existen señales anteriores que muestran que algo se está desviando.

Una desviación ocurre cuando el resultado real comienza a alejarse de lo planificado.

Puede tratarse de tiempo, costo, cantidad, calidad, ventas, productividad, inventario o cualquier otra variable relevante.

Detectarla temprano permite actuar cuando todavía existen alternativas.

**EP** Una empresa normalmente entrega sus pedidos en tres días. Durante varias semanas el promedio comienza a subir a cuatro y luego a cinco días.

Cuando aparece el primer reclamo importante, el problema ya está instalado.

**AI** Elige una actividad importante y compara:

**Planificado → Real → Diferencia → Acción necesaria**

**B16. FG46/NG147 Coordinar las distintas áreas de la empresa**

RA/Matriz de Coordinación entre Áreas

Las áreas de una empresa no funcionan de manera independiente. Lo que ocurre en una puede afectar directamente a otra.

Coordinar significa asegurar que las distintas personas y áreas tengan la información necesaria para trabajar hacia un mismo resultado.

Ventas, operaciones, compras, administración, finanzas y atención al cliente deben compartir información relevante cuando sus actividades están relacionadas.

**EP** Ventas confirma un pedido especial sin consultar a operaciones. El pedido puede venderse, pero la empresa no tiene capacidad para cumplir las condiciones ofrecidas.

**AI** Identifica tres situaciones donde una decisión de un área pueda afectar a otra y define qué información debería comunicarse antes de actuar.

**B16. FG47/NG148 Cerrar correctamente las actividades**

RA/Checklist de Cierre de Actividades

Una actividad no termina simplemente porque dejó de ejecutarse.

Muchas veces quedan documentos pendientes, información sin registrar, pagos, confirmaciones o problemas que deben resolverse.

Cerrar correctamente una actividad significa comprobar que el resultado fue obtenido y que no quedaron pendientes importantes.

Un buen cierre evita que las tareas inconclusas se acumulen y permite mantener información confiable.

**EP** Un servicio fue realizado correctamente, pero nadie confirmó la entrega, registró el trabajo realizado ni actualizó la información del cliente. Días después nadie sabe exactamente qué quedó pendiente.

**AI** Elige una actividad recurrente y define entre tres y cinco condiciones que deban cumplirse para considerarla realmente terminada.

## B17. Información e indicadores

### B17. FG48/NG149 **No toda información sirve para gestionar**

RA/Ficha de Información para la Gestión

Una empresa puede generar una enorme cantidad de datos y, aun así, tener dificultades para tomar decisiones.

Tener información no significa necesariamente tener información útil.

La información sirve para gestionar cuando ayuda a comprender una situación, detectar un problema, comparar resultados o tomar una decisión.

El objetivo no es medir todo, sino identificar qué información realmente importa.

**EP** Una empresa registra diariamente cientos de datos de ventas, pero no sabe cuánto demora en entregar los pedidos ni cuáles son los principales motivos de reclamo.

Tiene mucha información, pero no necesariamente la que necesita para gestionar.

**AI** Piensa en una decisión importante que debas tomar y responde: ¿Qué información necesito para tomarla con mayor seguridad?

### B17. FG49/NG150 **Elegir los indicadores correctos**

RA/Matriz de Indicadores de Gestión

Un indicador debe ayudar a observar algo importante. Si no cambia ninguna decisión ni permite detectar una situación relevante, probablemente no sea necesario medirlo.

Elegir indicadores significa seleccionar aquellos datos que permitan observar los resultados o las condiciones más importantes del negocio.

Un buen indicador debe ser comprensible, útil y posible de revisar con cierta frecuencia.

**EP** Una empresa mide diariamente la cantidad de llamadas realizadas, pero su principal problema es el atraso en las entregas. El indicador elegido no ayuda a controlar el problema principal.

**AI** Selecciona tres objetivos importantes de la empresa y define al menos un indicador que permita saber si cada uno está avanzando correctamente.

### B17. FG50/NG151 **Medir lo que realmente importa**

RA/Revisión de Indicadores Clave

Medir por medir puede consumir tiempo sin generar ningún beneficio.

La gestión necesita concentrarse en aquello que tiene impacto sobre los resultados.

Medir lo que realmente importa significa concentrar la atención en variables relacionadas directamente con los objetivos, los problemas y los resultados relevantes de la empresa.

No siempre lo más fácil de medir es lo más importante.

**EP** Una empresa registra cuántos presupuestos prepara cada vendedor, pero nunca analiza cuántos se convierten en ventas ni cuánto margen generan.

**AI** Revisa los indicadores actuales y pregunta:

¿Qué decisión puedo tomar gracias a este indicador?

Si la respuesta es ninguna, evalúa si realmente necesitas mantenerlo.

#### B17. FG51/NG152 Comparar resultados con objetivos

RA/Tablero de Seguimiento de Objetivos

Un número aislado dice poco.

Para saber si un resultado es bueno, malo o requiere atención, normalmente necesitamos compararlo con algo.

Comparar resultados con objetivos permite conocer si la empresa está avanzando según lo esperado.

La comparación puede realizarse contra un objetivo, presupuesto, período anterior, estándar interno o resultado esperado.

**EP** Una empresa vendió \$20 millones durante el mes. A primera vista parece un buen resultado. Sin embargo, su objetivo era vender \$25 millones.

El número solamente adquiere significado cuando se compara con el objetivo.

**AI** Selecciona tres indicadores y registra:

Objetivo → Resultado real → Diferencia → Acción

#### B17. FG52/NG153 Detectar tendencias

RA/Registro de Tendencias

Un solo período puede mostrar una situación puntual. La revisión de varios períodos permite identificar cambios que podrían pasar desapercibidos.

Una tendencia muestra cómo una variable se comporta a lo largo del tiempo.

Puede mostrar crecimiento, disminución, estabilidad o cambios que requieren investigación.

No es necesario hacer análisis estadísticos complejos para detectar muchas tendencias empresariales.

**EP** Los reclamos de clientes fueron 5, luego 7, después 9 y finalmente 12 durante cuatro meses consecutivos.

Cada mes podría parecer manejable, pero la evolución muestra una señal que debería investigarse.

**AI** Elige tres indicadores importantes y observa su comportamiento durante los últimos seis meses.

Busca aumentos, disminuciones o cambios repetidos.

#### B17. FG53/NG154 **Utilizar indicadores simples**

RA/Dashboard Simple de Gestión

Un indicador demasiado complejo puede terminar sin utilizarse.

Para una pequeña empresa, muchas veces es mejor contar con pocos indicadores que puedan entenderse y revisarse regularmente.

Un indicador simple debe ser fácil de calcular, comprender y utilizar.

La simplicidad no significa falta de precisión. Significa evitar complejidad innecesaria.

**EP** Un emprendedor recibe un informe con veinte indicadores financieros y operativos. No sabe cuáles revisar ni qué hacer con ellos, por lo que termina ignorando todo el informe.

**AI** Reduce tu tablero de gestión a los indicadores que realmente necesitas revisar con frecuencia.

Como punto de partida, puedes trabajar con cinco a ocho indicadores clave.

#### B17. FG54/NG155 **Convertir datos en información útil**

RA/Matriz de Análisis de Datos

Un dato aislado solamente registra algo que ocurrió. La información aparece cuando ese dato se organiza e interpreta dentro de un contexto.

Convertir datos en información útil significa reunir, ordenar y relacionar datos para comprender una situación.

Por ejemplo, conocer que hubo 20 reclamos es un dato. Saber que 14 ocurrieron por atrasos de entrega y que estos aumentaron después de un cambio de proveedor es información mucho más útil.

**EP** El sistema muestra que los costos de transporte aumentaron. Al comparar los datos por proveedor y período, la empresa descubre que el aumento está concentrado en una ruta específica.

**AI** Toma un dato que actualmente registras y agrega al menos una dimensión que ayude a interpretarlo:

Fecha.

Cliente.

Producto.

Responsable.

Causa.

Área.

Período.

#### B17. FG55/NG156 **Convertir información en decisiones**

RA/Registro de Decisiones Basadas en Información

El propósito final de la información no es llenar informes.

La información tiene verdadero valor cuando permite actuar de manera más consciente y oportuna.

Gestionar significa utilizar la información disponible para decidir qué mantener, qué cambiar, qué detener, qué corregir o qué desarrollar.

No todas las decisiones necesitan grandes análisis. Muchas requieren simplemente mirar la información correcta y actuar oportunamente.

**EP** La empresa detecta que un determinado producto genera ventas pero deja un margen muy bajo. La información permite revisar su precio, costos o conveniencia comercial.

**AI** Toma un indicador importante de tu empresa y responde:

¿Qué decisión debería tomar si el resultado continúa así?

## B18. Riesgos, control y mejora

B18. FG56/NG157 **Identificar los riesgos del negocio**

RA/Matriz de Riesgos del Negocio

Toda empresa está expuesta a situaciones que pueden afectar sus resultados.

Algunas son previsibles y otras no. Pero identificar los riesgos importantes permite prepararse mejor.

Un riesgo es una situación que podría afectar negativamente a la empresa, sus operaciones, clientes, recursos o resultados.

Puede relacionarse con personas, proveedores, sistemas, dinero, información, procesos, cumplimiento, seguridad o continuidad operacional.

**EP** Una empresa depende completamente de un único proveedor para un producto esencial. Mientras el proveedor funciona correctamente no existe ningún problema visible. Pero una interrupción podría detener las ventas.

**AI** Identifica cinco situaciones que podrían afectar seriamente el funcionamiento de tu empresa y escribe:

Qué podría ocurrir.

Qué impacto tendría.

Qué podrías hacer para prevenirlo.

B18. FG57/NG158 **Prevenir es mejor que corregir**

RA/Plan de Prevención de Riesgos Operacionales

No todos los problemas pueden evitarse, pero muchos pueden reducirse si se detectan antes.

Prevenir normalmente requiere menos esfuerzo que solucionar un problema cuando ya ha afectado a clientes, dinero o reputación.

Prevenir significa actuar antes de que ocurra una situación negativa o reducir su probabilidad y consecuencia.

No se trata de eliminar todos los riesgos, sino de prestar atención a aquellos que pueden generar daños importantes.

**EP** Una empresa revisa el inventario solamente después de detectar faltantes. Una revisión periódica habría permitido descubrir las diferencias mucho antes.

**AI** Elige un problema que haya ocurrido recientemente y pregunta:

¿Qué podríamos haber hecho antes para reducir la probabilidad de que ocurriera?

#### B18. FG58/NG159 **Crear controles simples**

RA/Checklist de Controles Básicos

Los controles existen para reducir errores y proteger aquello que es importante.

Pero un control excesivamente complejo puede terminar siendo ignorado.

Un control simple es una verificación concreta que permite confirmar que una condición importante se cumple.

Puede ser una revisión, autorización, conciliación, checklist, validación o registro.

**EP** Antes de pagar a un proveedor, la empresa comprueba que la factura corresponda a una compra realizada y que el monto coincida con la documentación disponible.

**AI** Identifica tres situaciones donde un error podría generar un costo importante y agrega una verificación sencilla antes de continuar.

#### B18. FG59/NG160 **Detectar errores antes de que crezcan**

RA/Checklist de Detección Temprana

Un pequeño error detectado rápidamente puede ser fácil de corregir.

El mismo error repetido durante meses puede transformarse en una pérdida importante o en un problema con clientes.

Detectar errores tempranamente significa establecer mecanismos para descubrir diferencias, incumplimientos o fallas antes de que tengan consecuencias mayores.

La velocidad de detección también forma parte del control.

**EP** Una diferencia pequeña aparece en una conciliación semanal y se corrige inmediatamente. Si la empresa revisara la información solo una vez al año, reconstruir el origen sería mucho más difícil.

**AI** Identifica una actividad donde los errores actualmente se descubren demasiado tarde y establece una revisión más frecuente.

#### B18. FG60/NG161 **Aprender de los problemas**

RA/Registro de Problemas y Aprendizajes

Resolver un problema permite recuperar la operación.

Aprender de él permite evitar que vuelva a ocurrir de la misma manera.

Aprender de los problemas significa analizar qué ocurrió, por qué ocurrió y qué puede modificarse para reducir la posibilidad de repetición.

No se trata de buscar culpables, sino de obtener información útil para mejorar.

**EP** Un pedido fue enviado al cliente equivocado. La empresa corrige el envío y luego descubre que el procedimiento no incluía una verificación final de dirección.

La solución no consiste solamente en corregir ese pedido, sino en mejorar el proceso.

**AI** Toma uno de los últimos problemas importantes y responde:

¿Qué ocurrió?

¿Por qué ocurrió?

¿Qué aprendimos?

¿Qué debemos cambiar?

B18. FG61/NG162 **Corregir las causas y no solamente los síntomas**

RA/Análisis de Causa Raíz

Un problema puede desaparecer temporalmente sin haber sido realmente solucionado.

Si la causa permanece, probablemente el problema vuelva a aparecer.

Corregir la causa significa buscar el origen del problema y modificar aquello que lo produce.

El síntoma muestra lo que ocurrió. La causa ayuda a explicar por qué ocurrió.

**EP** Una empresa recibe constantemente facturas con errores y las corrige manualmente. Después de varios meses descubre que el problema se origina porque los datos de los proveedores se registran incorrectamente desde el inicio.

**AI** Elige un problema repetitivo y pregunta cinco veces: ¿Por qué ocurrió?

Continúa hasta encontrar una causa sobre la que realmente puedas actuar.

B18. FG62/NG163 **Mejorar de manera continua**

RA/Registro de Mejoras Continuas

Una empresa no necesita esperar a tener grandes problemas para mejorar.

También puede observar aquello que funciona, identificar oportunidades y hacer ajustes antes de que aparezcan dificultades importantes.

Mejorar continuamente significa revisar lo que se hace, identificar oportunidades de mejora, aplicar cambios y observar sus resultados.

No significa cambiar todo constantemente.

Significa mantener una actitud de revisión y aprendizaje.

**EP** Una empresa detecta que un procedimiento funciona correctamente, pero requiere demasiados pasos. Decide simplificarlo, prueba el cambio durante un mes y comprueba que el tiempo de ejecución disminuyó sin aumentar los errores.

**AI** Identifica una actividad que podría funcionar mejor y define una mejora concreta que puedas probar durante los próximos treinta días.

## PARTE IV — EMPRESA ÁGIL

Integrar todo lo aprendido

Introducción a la Empresa Ágil

### B19. Gestión para una Empresa Ágil

B19. FE1/NG164 **La empresa ágil aprende y se adapta**

RA/Diagnóstico de Empresa Ágil

Una empresa no funciona en condiciones permanentes.

Cambian los clientes, los costos, las personas, los proveedores, la tecnología, la competencia y las condiciones del mercado.

Una empresa que funciona bien hoy puede necesitar modificar su forma de trabajar mañana.

Una Empresa Ágil es capaz de detectar lo que está ocurriendo, comprenderlo, tomar decisiones, actuar, medir los resultados y adaptar su forma de funcionar cuando sea necesario.

Ser ágil no significa hacer todo rápido.

Significa tener capacidad de respuesta y aprendizaje.

**EP** Una empresa detecta que sus clientes están comenzando a solicitar un nuevo canal de atención. En lugar de ignorar el cambio, analiza la necesidad, prueba una alternativa, mide los resultados y decide si debe incorporarla permanentemente.

**AI** Pregúntate:

- ¿Qué está cambiando en mi empresa?
- ¿Qué está cambiando en mis clientes?
- ¿Qué problema está apareciendo?
- ¿Qué oportunidad podría estar surgiendo?
- ¿Qué debería probar?

Selecciona una situación y define una primera acción.

La agilidad no consiste en cambiar constantemente. Consiste en **saber cuándo cambiar y hacerlo de manera consciente**.

B19. FE2/NG165 **Gestionar inteligentemente es mejorar lo que realmente importa**

RA/Plan Mejoras Simples, Concretas y Sostenidas

Llegar al último fundamento no significa terminar la gestión de la empresa.

Significa comprender que administrar, comprender y gestionar son procesos que deben mantenerse en el tiempo.

Una empresa sostenible no necesita cambiarlo todo permanentemente. Necesita saber qué merece ser mejorado.

Gestionar inteligentemente significa identificar aquello que realmente importa, actuar de manera concreta, observar los resultados y sostener las mejoras que funcionan. Las mejoras deben ser:

- ✓ Simples, porque no necesitan complicarse innecesariamente.
- ✓ Concretas, porque deben transformarse en acciones reales.
- ✓ Sostenidas, porque una mejora que se abandona rápidamente difícilmente produce un cambio permanente.

No se trata de mejorar por mejorar. Se trata de mejorar aquello que realmente afecta los resultados, la capacidad de operar y la sostenibilidad de la empresa.

**EP** Una empresa detecta que gran parte de sus problemas proviene de tres situaciones: atrasos en las entregas, información desordenada y falta de seguimiento a los compromisos.

En lugar de intentar cambiar toda la empresa al mismo tiempo, trabaja sobre esas tres situaciones, implementa acciones concretas, mide los resultados y mantiene aquello que demuestra funcionar.

Con el tiempo, la empresa no solamente resuelve problemas: desarrolla una mejor forma de trabajar.

**AI** Realiza una revisión de tu empresa y responde:

- ¿Qué funciona bien y debería mantenerse?
- ¿Qué problema genera actualmente mayor impacto?
- ¿Qué podría mejorarse de manera concreta?
- ¿Qué acción puedes implementar?
- ¿Cómo sabrás si funcionó?
- ¿Qué deberías mantener si el resultado mejora?

Elige **una mejora importante**, aplícala y mide su resultado antes de pasar a la siguiente.

Una empresa no se vuelve ágil porque implemente muchas herramientas. Se vuelve ágil cuando desarrolla la capacidad de detectar, comprender, decidir, actuar, medir, aprender y adaptar.

## PARTE VI — GLOSARIO PRÁCTICO

### Glosario transversal

Este glosario reúne los principales conceptos utilizados a lo largo del libro.

Las definiciones están escritas en un lenguaje simple y práctico, pensando en el emprendedor y no en un especialista.

Su propósito es facilitar la comprensión de los contenidos y servir como referencia rápida cuando aparezca un término que pueda resultar técnico o poco familiar.

En la versión digital, los conceptos incluidos en este glosario podrán utilizarse como referencias vinculadas desde el contenido del libro. De esta manera, cuando una palabra o concepto requiera aclaración, el lector podrá acceder directamente a su definición sin interrumpir la lectura.

Las definiciones buscan mantener un significado consistente a lo largo de todo el libro.

## A

| Palabra   Definición                                                                                                                                                                                                                                                                            | En la práctica                                                                                                                                                                                |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Acción correctiva</b><br>Medida que se toma para corregir un problema y evitar que vuelva a ocurrir de la misma manera.<br><br>No consiste solamente en solucionar el efecto visible. Cuando es posible, busca actuar sobre la causa del problema.                                           | Si una factura se registra incorrectamente, corregir el documento soluciona el caso. Revisar por qué se produjo el error y modificar el procedimiento puede constituir una acción correctiva. |
| <b>Adaptación</b><br>Capacidad de una empresa para modificar su forma de funcionar cuando cambian las condiciones, necesidades o circunstancias.<br><br>Adaptarse no significa cambiar constantemente. Significa reconocer cuándo un cambio es necesario y responder de manera adecuada.        | Modificar un proceso porque aumentó significativamente la cantidad de pedidos y el procedimiento anterior ya no permite atenderlos correctamente.                                             |
| <b>Administración</b><br>Conjunto de actividades y decisiones destinadas a ordenar, utilizar y controlar los recursos de una empresa para que pueda funcionar adecuadamente.<br><br>Incluye aspectos como dinero, información, documentos, responsabilidades, actividades, clientes y recursos. | Administrar no significa simplemente hacer tareas administrativas. Significa procurar que aquello que es importante para el funcionamiento de la empresa esté organizado y controlado.        |
| <b>Activo</b><br>Recurso que pertenece o está bajo control de la empresa y que tiene un valor económico.<br><br>Puede incluir dinero, cuentas por cobrar, inventarios, equipos, vehículos, instalaciones y otros recursos utilizados por la empresa.                                            | Una máquina utilizada para producir, el dinero disponible en una cuenta bancaria y una factura pendiente de cobro pueden formar parte de los activos de una empresa.                          |
| <b>Análisis de causa raíz</b>                                                                                                                                                                                                                                                                   | Si un pedido se entrega tarde, no basta con explicar el atraso. Es                                                                                                                            |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Método utilizado para buscar el origen de un problema en lugar de limitarse a corregir sus consecuencias.</p> <p>Su objetivo es comprender por qué ocurrió una situación y determinar qué puede modificarse para reducir la posibilidad de que vuelva a ocurrir.</p>           | <p>necesario investigar si la causa estuvo en la planificación, disponibilidad de productos, transporte, información o alguna otra parte del proceso.</p>                       |
| <p><b>Aprendizaje empresarial</b><br/>Conocimiento que la empresa obtiene a partir de sus experiencias, resultados, errores, problemas y mejoras.</p> <p>Permite utilizar lo ocurrido para tomar mejores decisiones en el futuro.</p>                                             | <p>Si una determinada forma de trabajar genera errores repetidamente, aprender de la experiencia significa identificar qué debe cambiarse y evitar repetir el mismo patrón.</p> |
| <p><b>Automatización</b><br/>Uso de herramientas, sistemas o tecnología para ejecutar una tarea de manera automática o con menor intervención manual.</p> <p>Es especialmente útil para actividades repetitivas, predecibles y que pueden realizarse siguiendo reglas claras.</p> | <p>Generar automáticamente un reporte periódico a partir de datos registrados puede reducir trabajo manual y disminuir errores.</p>                                             |

## B

| Palabra   Definición                                                                                                                                                                                                                                                                      | En la práctica                                                                                                                                                                                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Balance General</b><br/>Informe financiero que muestra la situación de una empresa en un momento determinado, considerando sus activos, pasivos y patrimonio.</p> <p>Permite conocer qué posee la empresa, qué debe y cuál es la diferencia entre ambos.</p>                        | <p>Si una empresa tiene dinero en el banco, productos para vender, equipos y deudas con proveedores, el Balance General permite organizar esa información y conocer su situación financiera.</p> |
| <p><b>Boleta electrónica</b><br/>Documento tributario electrónico utilizado para respaldar determinadas operaciones de venta o prestación de servicios, de acuerdo con las obligaciones tributarias aplicables.</p> <p>Su emisión y características dependen de la normativa vigente.</p> | <p>Cuando una empresa vende un producto a un consumidor y corresponde emitir una boleta, debe generar el documento tributario correspondiente y conservar el respaldo de la operación.</p>       |
| <p><b>Beneficio económico</b><br/>Resultado favorable que obtiene una empresa a partir de sus actividades, considerando los ingresos, los costos y los gastos asociados.</p> <p>No debe confundirse el dinero recibido con la ganancia realmente obtenida.</p>                            | <p>Una empresa puede vender mucho durante el mes, pero si sus costos y gastos son demasiado elevados, el beneficio económico puede ser reducido o incluso negativo.</p>                          |
| <p><b>Bienes</b><br/>Elementos materiales o recursos que tienen valor económico y que pueden ser utilizados por una empresa para desarrollar sus actividades.</p> <p>Pueden incluir mercaderías, herramientas, equipos, vehículos y mobiliario.</p>                                       | <p>Un computador utilizado para trabajar, una máquina de producción y los productos disponibles para la venta son ejemplos de bienes relacionados con la actividad empresarial.</p>              |

# C

| Palabra   Definición                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | En la práctica                                                                                                                                                            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Caja</b><br>Dinero disponible para realizar pagos y atender las necesidades inmediatas de una empresa.<br><br>En sentido contable, puede referirse al efectivo físico; en la gestión cotidiana, también se utiliza para hablar del dinero disponible para operar.                                                                                        | Antes de pagar a un proveedor, la empresa revisa cuánto dinero tiene disponible y cuánto necesita reservar para sueldos, impuestos y otros compromisos próximos.          |
| <b>Capital de trabajo</b><br>Recursos que una empresa necesita para financiar sus operaciones habituales, como comprar mercadería, pagar sueldos y cubrir gastos mientras recibe el dinero de sus ventas.<br><br>Desde el punto de vista financiero, el capital de trabajo neto suele calcularse restando los pasivos corrientes de los activos corrientes. | Una empresa puede ser rentable y, aun así, tener dificultades para pagar a sus proveedores si vende a crédito y tarda demasiado en cobrar.                                |
| <b>Cliente</b><br>Persona u organización que compra productos o contrata servicios de una empresa.<br><br>Los clientes son fundamentales para la continuidad del negocio, porque sus compras generan los ingresos de la actividad comercial.                                                                                                                | Conocer qué necesitan los clientes, cumplir los plazos acordados y resolver sus problemas ayuda a fortalecer la relación comercial y favorecer nuevas ventas.             |
| <b>Cobranza</b><br>Conjunto de acciones destinadas a obtener el pago de las facturas, cuotas u otras obligaciones pendientes de los clientes.<br><br>Una cobranza ordenada permite reducir los atrasos y mejorar la disponibilidad de dinero.                                                                                                               | Enviar recordatorios antes del vencimiento, confirmar la recepción de las facturas y contactar oportunamente a los clientes con pagos atrasados son acciones de cobranza. |
| <b>Competencia</b><br>Conjunto de empresas que ofrecen productos o servicios similares y que pueden atender las mismas necesidades de los clientes.<br><br>Analizar la competencia permite comprender el mercado y reconocer oportunidades de diferenciación.                                                                                               | Una empresa puede comparar precios, tiempos de entrega, calidad y atención de sus competidores para identificar qué puede ofrecer de manera diferente.                    |
| <b>Conciliación bancaria</b><br>Proceso mediante el cual se comparan los movimientos registrados por la empresa con los movimientos informados por el banco.<br><br>Su objetivo es identificar diferencias, errores, cargos pendientes y operaciones que todavía no se han registrado.                                                                      | Si el registro contable muestra un saldo distinto al de la cuenta bancaria, la conciliación ayuda a encontrar la causa antes de cerrar el período.                        |
| <b>Contabilidad</b><br>Sistema que permite registrar, ordenar y analizar las operaciones económicas de una empresa.<br><br>Proporciona información útil para conocer su situación financiera, cumplir obligaciones y tomar decisiones.                                                                                                                      | Registrar las ventas, compras, gastos, pagos y cobros permite preparar informes que ayudan a entender cómo está funcionando el negocio.                                   |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Control interno</b><br>Conjunto de procedimientos, responsabilidades y verificaciones que ayudan a proteger los recursos, reducir errores y mantener información confiable.<br><br>No consiste en revisar todo constantemente, sino en establecer controles adecuados para las actividades importantes. | Separar, cuando sea posible, las funciones de quien autoriza un pago y de quien lo ejecuta ayuda a reducir errores y detectar operaciones inusuales.                                           |
| <b>Costo</b><br>Recurso económico utilizado o consumido para producir un bien, prestar un servicio o adquirir productos destinados a la venta.<br><br>Conocer los costos permite calcular precios, evaluar márgenes y determinar si una actividad resulta conveniente.                                     | Una empresa que fabrica muebles debe considerar la madera, los materiales, la mano de obra y otros costos relacionados con la fabricación para calcular cuánto le cuesta producir cada unidad. |
| <b>Costo fijo</b><br>Costo que, dentro de un período y un nivel de actividad determinados, no cambia directamente con la cantidad producida o vendida.<br><br>Puede variar con el tiempo o cuando cambia la capacidad de operación.                                                                        | El arriendo mensual de un local suele comportarse como un costo fijo: normalmente se paga el mismo monto, aunque las ventas del mes sean mayores o menores.                                    |
| <b>Costo variable</b><br>Costo que cambia en función del volumen de producción, ventas o actividad, según la forma en que opera la empresa.<br><br>Su comportamiento depende del proceso y de las condiciones del negocio.                                                                                 | Si cada producto requiere una cantidad determinada de materia prima, fabricar más unidades normalmente implica utilizar más materiales.                                                        |
| <b>Cuentas por cobrar</b><br>Montos que los clientes u otros terceros deben pagar a la empresa por ventas, servicios u otras operaciones realizadas a crédito.<br><br>Representan derechos de cobro y requieren seguimiento hasta que se paguen.                                                           | Una factura emitida a un cliente con vencimiento a treinta días forma parte de las cuentas por cobrar mientras el pago siga pendiente.                                                         |
| <b>Cuentas por pagar</b><br>Obligaciones económicas que la empresa debe pagar a proveedores, prestadores de servicios u otros acreedores.<br><br>Organizarlas permite planificar los desembolsos y evitar atrasos innecesarios.                                                                            | Mantener una lista con el proveedor, el monto, el vencimiento y la prioridad de cada pago ayuda a administrar mejor el dinero disponible.                                                      |

## D

| Palabra   Definición                                                                                                                                                                                                                                                                   | En la práctica                                                                                                                                                       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Decisión empresarial</b><br>Elección que realiza una empresa entre distintas alternativas para resolver una situación, aprovechar una oportunidad o alcanzar un objetivo.<br><br>Una buena decisión considera información relevante, recursos disponibles, riesgos y consecuencias. | Antes de contratar a una persona, el negocio evalúa si existe suficiente trabajo, si puede financiar el costo y si la contratación ayudará a mejorar sus resultados. |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Delegación</b><br>Asignación de una tarea o responsabilidad a otra persona, junto con la autoridad y los recursos necesarios para realizarla.<br><br>Delegar permite distribuir el trabajo y concentrar la atención en las actividades que requieren mayor responsabilidad. | El propietario puede delegar la preparación de pedidos a un trabajador, definiendo los procedimientos, los plazos y los controles que deben cumplirse.                             |
| <b>Demanda</b><br>Cantidad de productos o servicios que los clientes están dispuestos y pueden adquirir en determinadas condiciones de precio, tiempo y mercado.<br><br>Comprender la demanda ayuda a planificar las compras, la producción y las ventas.                      | Si aumentan las solicitudes de un producto durante ciertos meses del año, la empresa puede anticipar sus compras para disponer de suficiente inventario.                           |
| <b>Depreciación</b><br>Reconocimiento contable de la distribución del valor depreciable de un activo durante su vida útil estimada.<br><br>Se aplica a determinados activos, como maquinaria, vehículos y equipos, de acuerdo con las normas contables correspondientes.       | Una máquina utilizada durante varios años puede generar un gasto por depreciación en distintos períodos, en lugar de reconocer todo su valor como gasto del período de compra.     |
| <b>Desviación</b><br>Diferencia entre un resultado real y el valor que se había planificado, presupuestado o establecido como referencia.<br><br>Analizar las desviaciones permite detectar problemas y ajustar las decisiones.                                                | Si el presupuesto mensual contemplaba un gasto de \$300.000 en transporte, pero el gasto real llegó a \$420.000, corresponde investigar la diferencia y determinar si se repetirá. |
| <b>Diagnóstico empresarial</b><br>Evaluación de la situación de una empresa para identificar sus fortalezas, dificultades, causas de problemas y oportunidades de mejora.<br><br>Sirve como punto de partida para definir prioridades y acciones concretas.                    | Antes de reducir gastos, una empresa revisa sus costos, ventas, deudas y procesos para determinar dónde se encuentra el principal problema.                                        |
| <b>Diferencia de inventario</b><br>Diferencia entre la cantidad de productos registrada en el sistema y la cantidad realmente disponible.<br><br>Puede originarse por errores de registro, pérdidas, daños, movimientos no informados u otras causas.                          | Si el sistema indica que quedan veinte unidades, pero el conteo físico encuentra diecisiete, la empresa debe investigar la diferencia y corregir el registro cuando corresponda.   |
| <b>Digitalización</b><br>Transformación de documentos, registros o actividades hacia formatos digitales que facilitan su almacenamiento, consulta, procesamiento y seguimiento.<br><br>Puede ser un primer paso para mejorar la organización y automatizar tareas.             | Guardar facturas y comprobantes en un sistema organizado por fecha y proveedor facilita su búsqueda y disminuye la dependencia de documentos en papel.                             |

| Palabra   Definición                                                                                                                                                                                                                                                                                              | En la práctica                                                                                                                                                                       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Eficacia</b><br>Capacidad de alcanzar un objetivo o conseguir el resultado esperado.<br><br>Se concentra en si se logró lo que se necesitaba conseguir.                                                                                                                                                        | Una campaña comercial es eficaz si logra el objetivo de captar la cantidad de clientes que la empresa se había propuesto atraer.                                                     |
| <b>Eficiencia</b><br>Capacidad de obtener resultados utilizando adecuadamente el tiempo, el dinero y los demás recursos disponibles.<br><br>Busca reducir desperdicios y esfuerzos innecesarios sin sacrificar la calidad requerida.                                                                              | Si una empresa consigue preparar el mismo número de pedidos en menos tiempo, manteniendo la calidad y la seguridad, ha mejorado la eficiencia de ese proceso.                        |
| <b>EBITDA</b><br>Indicador financiero que representa el resultado antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización.<br><br>Se utiliza para analizar determinados aspectos del desempeño operativo, pero no equivale al flujo de caja ni representa por sí solo la rentabilidad completa de una empresa. | Comparar el EBITDA de distintos períodos puede ayudar a evaluar cómo evoluciona el desempeño operativo, siempre considerando los cambios en la actividad y los criterios utilizados. |
| <b>Emprendimiento</b><br>Iniciativa mediante la cual una persona o un grupo desarrolla una actividad para ofrecer productos o servicios y crear valor.<br><br>Puede comenzar a pequeña escala y evolucionar a medida que se validan las necesidades del mercado y la capacidad del negocio.                       | Una persona que identifica una necesidad local, prepara una oferta y comienza a vender un servicio está desarrollando un emprendimiento.                                             |
| <b>Endeudamiento</b><br>Uso de recursos obtenidos mediante préstamos, créditos u otras obligaciones financieras que deberán pagarse en el futuro.<br><br>Puede facilitar el crecimiento, pero también genera compromisos que deben evaluarse según la capacidad de pago.                                          | Antes de solicitar un crédito para comprar maquinaria, la empresa estima las cuotas, los costos financieros y el dinero que necesitará para cumplir sus demás obligaciones.          |
| <b>Estado de resultados</b><br>Informe financiero que presenta los ingresos, costos y gastos de una empresa durante un período, permitiendo determinar el resultado obtenido.<br><br>Ayuda a comprender si la actividad generó una ganancia o una pérdida.                                                        | Al finalizar el mes, la empresa compara sus ingresos con los costos y gastos reconocidos para evaluar el resultado del período.                                                      |
| <b>Estrategia</b><br>Conjunto de decisiones y prioridades que orientan a una empresa hacia sus objetivos.<br><br>Establece qué se busca conseguir, dónde se concentrarán los esfuerzos y cómo se utilizarán los recursos.                                                                                         | Un negocio puede decidir enfocarse en clientes recurrentes y mejorar la calidad del servicio en lugar de intentar competir únicamente mediante precios bajos.                        |
| <b>Evaluación de resultados</b><br>Proceso de comparar los resultados obtenidos con los objetivos, planes o indicadores establecidos.<br><br>Permite determinar qué funcionó, qué no produjo el efecto esperado y qué debe ajustarse.                                                                             | Si una empresa esperaba aumentar las ventas un 10 %, revisa las cifras reales y analiza qué factores explican la diferencia.                                                         |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                      |

# F

| Palabra   Definición                                                                                                                                                                                                                                                                   | En la práctica                                                                                                                                                           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Factura electrónica</b><br>Documento tributario electrónico que respalda operaciones comerciales y de servicios cuando corresponde emitirlo conforme a la normativa aplicable.<br><br>Contiene información de la operación y permite mantener un registro formal de la transacción. | Después de realizar una venta a otra empresa, el proveedor emite la factura correspondiente y conserva el respaldo de la operación.                                      |
| <b>Flujo de caja</b><br>Movimiento de entradas y salidas de dinero de una empresa durante un período.<br><br>Permite conocer cómo se genera y utiliza el efectivo y anticipar posibles dificultades para cumplir los pagos.                                                            | Aunque las ventas sean altas, una empresa puede tener problemas de caja si debe pagar a sus proveedores antes de recibir el dinero de sus clientes.                      |
| <b>Flujo de trabajo</b><br>Secuencia ordenada de actividades, responsables y pasos necesarios para completar una tarea o proceso.<br><br>Su definición ayuda a reducir confusiones, duplicaciones y retrasos.                                                                          | Un flujo de trabajo para atender pedidos puede incluir la recepción de la solicitud, la confirmación del pago, la preparación, el despacho y la confirmación de entrega. |
| <b>Fortaleza empresarial</b><br>Capacidad, recurso o característica que favorece el funcionamiento, la competitividad o el desarrollo de una empresa.<br><br>Puede estar relacionada con la experiencia, la calidad, la atención, la organización o el conocimiento del mercado.       | Una empresa que entrega sus productos puntualmente y resuelve los problemas de sus clientes puede utilizar esa fortaleza para diferenciarse de sus competidores.         |

# G

| Palabra   Definición                                                                                                                                                                                                                                                                       | En la práctica                                                                                                                                              |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Gasto</b><br>Consumo de recursos económicos relacionado con el funcionamiento de una empresa durante un período, de acuerdo con los criterios contables aplicables.<br><br>Los gastos deben identificarse y controlarse para comprender cuánto cuesta mantener el negocio en operación. | El arriendo de una oficina, los servicios básicos y determinados gastos administrativos pueden formar parte de los gastos de funcionamiento de una empresa. |
| <b>Gestión</b><br>Conjunto de actividades y decisiones destinadas a planificar, coordinar, ejecutar y controlar el trabajo necesario para alcanzar objetivos.<br><br>Implica utilizar información y recursos para obtener resultados concretos.                                            | Gestionar las ventas significa revisar los objetivos comerciales, organizar las tareas, dar seguimiento a los clientes y evaluar los resultados obtenidos.  |
| <b>Gestión de riesgos</b><br>Proceso de identificar, evaluar y tratar situaciones que podrían afectar los objetivos, recursos u operaciones de una empresa.                                                                                                                                | Una empresa que depende de un solo proveedor puede identificar ese riesgo y buscar alternativas para evitar que                                             |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| No elimina todos los riesgos, pero ayuda a prepararse y reducir sus posibles consecuencias.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | una interrupción detenga sus operaciones.                                                                                                                                           |
| <b>Gestión del tiempo</b><br>Organización y utilización consciente del tiempo disponible para cumplir tareas, responsabilidades y objetivos.<br><br>Busca priorizar las actividades importantes y reducir interrupciones o esfuerzos poco productivos.                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Planificar las tareas de la semana y reservar tiempo para revisar pagos, ventas e inventario ayuda a evitar que las actividades urgentes desplacen permanentemente las importantes. |
| <b>Gobierno corporativo</b><br><br><b>Definición</b><br><br>Conjunto de principios, estructuras y mecanismos mediante los cuales una organización es dirigida, supervisada y responsabilizada por sus decisiones.<br><br>En empresas pequeñas, algunos de estos principios pueden aplicarse mediante funciones claras, registros y reglas de autorización.<br><br><b>En la práctica</b><br><br>Definir quién puede aprobar compras, contratar servicios o comprometer recursos ayuda a mantener responsabilidades claras dentro de la empresa. |                                                                                                                                                                                     |

## H

| Palabra   Definición                                                                                                                                                                                                                                                            | En la práctica                                                                                                                                                                                              |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Herramienta de gestión</b><br>Método, documento, sistema o recurso que facilita la planificación, el control, el análisis o la ejecución de una actividad empresarial.<br><br>Su utilidad depende de que responda a una necesidad concreta y pueda utilizarse correctamente. | Una planilla de seguimiento de facturas puede ayudar a controlar vencimientos, pagos pendientes y compromisos con proveedores.                                                                              |
| <b>Hipótesis</b><br>Explicación provisional que se plantea para comprender una situación y que puede contrastarse mediante información o pruebas.<br><br>Permite investigar un problema sin asumir que la primera explicación es necesariamente correcta.                       | Si disminuyen las ventas, la empresa puede plantear que el motivo es el aumento de precios y contrastar esa hipótesis con las consultas de los clientes, los precios del mercado y las ventas por producto. |

## I

| Palabra   Definición                                                                                         | En la práctica                                                          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| <b>Indicador</b><br>Medida que permite observar, comparar o evaluar un aspecto del desempeño de una empresa. | El porcentaje de facturas pagadas dentro del plazo permite evaluar cómo |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Puede expresar cantidades, porcentajes, tiempos, valores monetarios u otras medidas relevantes.                                                                                                                                                                                                  | está funcionando la cobranza y si existen atrasos recurrentes.                                                                                                                          |
| <b>Indicador clave de desempeño (KPI)</b><br>Indicador seleccionado por su importancia para evaluar el avance hacia un objetivo empresarial.<br><br>Debe relacionarse con una decisión o resultado relevante y contar con una forma clara de cálculo.                                            | Si el objetivo es reducir los atrasos en las entregas, la empresa puede utilizar el porcentaje de pedidos entregados dentro del plazo comprometido como indicador clave.                |
| <b>Ingreso</b><br>Importe económico que una empresa reconoce por sus ventas, servicios u otras actividades, según los criterios contables aplicables.<br><br>Los ingresos no equivalen necesariamente al dinero recibido, ya que una venta a crédito puede generar un ingreso antes de su cobro. | Si una empresa presta un servicio y emite una factura que será pagada el próximo mes, el reconocimiento del ingreso y la recepción del dinero pueden producirse en momentos diferentes. |
| <b>Innovación</b><br>Introducción de una mejora o novedad en un producto, servicio, proceso o forma de organizar el trabajo que aporta valor.<br><br>No requiere necesariamente tecnología avanzada ni grandes inversiones.                                                                      | Una empresa que modifica la forma de recibir pedidos para reducir errores y mejorar los tiempos de respuesta está introduciendo una innovación en su proceso.                           |
| <b>Insumo</b><br>Material, recurso o elemento utilizado para producir un bien o prestar un servicio.<br><br>Puede consumirse directamente en la producción o facilitar la realización de las actividades.                                                                                        | La harina en una panadería y los materiales utilizados por un taller para fabricar un producto son ejemplos de insumos.                                                                 |
| <b>Inventario</b><br>Conjunto de productos, materiales o bienes que una empresa mantiene disponibles para vender, producir o utilizar en sus operaciones.<br><br>Su control permite conocer las existencias y evitar faltantes, pérdidas y compras innecesarias.                                 | Registrar las entradas y salidas de mercadería y realizar conteos físicos periódicos ayuda a comprobar que las existencias reales coincidan con los registros.                          |

## J

| Palabra   Definición                                                                                                                                                                                                                              | En la práctica                                                                                                                                        |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Jornada laboral</b><br>Período durante el cual una persona debe prestar servicios conforme a su contrato y a la legislación laboral aplicable.<br><br>Su organización debe considerar las funciones, los horarios y las obligaciones vigentes. | Planificar los turnos con anticipación ayuda a distribuir las tareas y mantener la continuidad de la atención a los clientes.                         |
| <b>Justificación de una decisión</b><br>Explicación de los motivos, datos y criterios utilizados para elegir una alternativa.                                                                                                                     | Si una empresa decide cambiar de proveedor, puede registrar las razones relacionadas con el precio, la calidad, los plazos y las condiciones de pago. |

Permite comprender por qué se tomó una decisión y facilita su evaluación posterior.

## K

| Palabra   Definición                                                                                                                                                                                                                                                            | En la práctica                                                                                                                                                                               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Know-how o saber hacer</b><br>Conocimiento práctico y experiencia que permiten realizar una actividad, resolver problemas o desarrollar un proceso de manera eficaz.<br><br>Puede encontrarse en las personas, los procedimientos y la experiencia acumulada por la empresa. | Un trabajador que conoce la forma más eficiente de configurar una máquina posee conocimientos prácticos que conviene documentar y compartir para reducir la dependencia de una sola persona. |

## L

| Palabra   Definición                                                                                                                                                                                                                                                              | En la práctica                                                                                                                                                                    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Liquidez</b><br>Capacidad de una empresa para disponer de dinero o convertir recursos en efectivo oportunamente para cumplir sus obligaciones.<br><br>Es fundamental para pagar sueldos, proveedores, impuestos y otros compromisos dentro de los plazos establecidos.         | Una empresa puede tener activos valiosos y registrar ganancias, pero enfrentar dificultades de liquidez si no dispone de dinero suficiente para pagar sus compromisos inmediatos. |
| <b>Logística</b><br>Organización y coordinación de las actividades relacionadas con el abastecimiento, almacenamiento, movimiento y entrega de productos o materiales.<br><br>Una buena logística permite utilizar mejor los recursos y cumplir los compromisos con los clientes. | Planificar las rutas de despacho y coordinar las entregas puede reducir los tiempos de transporte y los costos asociados.                                                         |

## M

| Palabra   Definición                                                                                                                                                                                                                         | En la práctica                                                                                                                                                                                                 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Margen</b><br>Diferencia entre un ingreso y el costo o conjunto de costos que se consideran para calcularlo.<br><br>Según el tipo de margen, permite evaluar cuánto queda disponible para cubrir otros gastos y generar resultados.       | Si un producto se vende a \$20.000 y su costo directo es de \$12.000, la diferencia es de \$8.000. Esa diferencia representa un margen bruto de \$8.000 antes de considerar los demás gastos que correspondan. |
| <b>Margen de contribución</b><br>Diferencia entre las ventas y los costos variables asociados a ellas.<br><br>Indica cuánto queda disponible para cubrir los costos fijos y, una vez cubiertos estos, contribuir al resultado de la empresa. | Si un producto se vende a \$10.000 y sus costos variables suman \$6.000, su margen de contribución es de \$4.000 por unidad.                                                                                   |

|                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Mejora continua</b><br>Proceso de realizar ajustes progresivos y sostenidos para mejorar la calidad, los resultados o la forma de trabajar.<br><br>Se basa en observar, probar, medir y aprender, sin asumir que todos los cambios deben ser grandes. | Revisar semanalmente los errores de preparación de pedidos y modificar el procedimiento cuando sea necesario puede generar mejoras sostenidas en la operación. |
| <b>Meta</b><br>Resultado específico que una empresa desea alcanzar dentro de un plazo determinado.<br><br>Una meta bien definida facilita la planificación y permite comprobar el avance.                                                                | En lugar de proponerse simplemente vender más, una empresa puede fijar la meta de aumentar las ventas mensuales en un 8 % durante el próximo trimestre.        |
| <b>Modelo de negocio</b><br>Descripción de cómo una empresa crea, entrega y obtiene valor mediante sus productos o servicios.<br><br>Incluye aspectos como los clientes, la oferta, los canales, los recursos y las fuentes de ingresos.                 | Una empresa puede vender sus productos en una tienda física, recibir pedidos por internet y ofrecer despacho a domicilio como parte de su modelo de negocio.   |

## N

| Palabra   Definición                                                                                                                                                                                                                                                                      | En la práctica                                                                                                                                                       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Necesidad empresarial</b><br>Condición, problema o requerimiento que debe atenderse para mantener o mejorar el funcionamiento de una empresa.<br><br>Identificar correctamente la necesidad ayuda a evitar soluciones innecesarias o mal enfocadas.                                    | Si los pedidos se retrasan por falta de información, la necesidad puede ser mejorar el registro y la comunicación interna, no necesariamente contratar más personal. |
| <b>Negocio</b><br>Actividad organizada que ofrece productos o servicios con el propósito de satisfacer necesidades y obtener resultados económicos.<br><br>Su continuidad depende, entre otros factores, de la demanda, la gestión de recursos y la capacidad de cumplir sus compromisos. | Un negocio necesita vender, controlar sus costos, cobrar oportunamente y administrar sus recursos para mantenerse operativo.                                         |
| <b>Nivel de servicio</b><br>Medida del grado en que una empresa cumple los compromisos de atención, calidad, disponibilidad y entrega acordados con sus clientes.<br><br>Permite evaluar la experiencia que ofrece el negocio.                                                            | Una empresa puede medir qué porcentaje de los pedidos se entrega completos y dentro de la fecha comprometida.                                                        |

## O

| Palabra   Definición                                                                                  | En la práctica                                                                                                                          |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Objetivo</b><br>Resultado que una empresa pretende alcanzar mediante sus decisiones y actividades. | Reducir los errores de facturación durante los próximos tres meses es un objetivo que puede traducirse en acciones y medidas concretas. |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Los objetivos orientan la planificación y permiten establecer prioridades.                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                      |
| <b>Obligación tributaria</b><br>Deber establecido por la normativa tributaria que una persona o empresa debe cumplir, como declarar información, emitir documentos o pagar los impuestos correspondientes.<br><br>Las obligaciones específicas dependen de la actividad, el régimen y las circunstancias aplicables. | Una empresa debe identificar sus obligaciones tributarias y organizar los documentos y plazos necesarios para cumplirlas oportunamente.              |
| <b>Optimización</b><br>Proceso de mejorar el uso de recursos, tiempos o procedimientos para conseguir mejores resultados bajo determinadas condiciones.<br><br>No siempre significa reducir costos: también puede implicar mejorar la calidad, la capacidad o la confiabilidad.                                      | Reorganizar la secuencia de preparación de pedidos puede reducir desplazamientos innecesarios y permitir completar el mismo trabajo en menos tiempo. |
| <b>Orden administrativo</b><br>Organización coherente de documentos, registros, responsabilidades, plazos e información necesarios para el funcionamiento de la empresa.<br><br>Facilita el seguimiento de las actividades y reduce la dependencia de la memoria individual.                                         | Mantener las facturas, contratos, comprobantes de pago y antecedentes de clientes en ubicaciones definidas facilita su consulta cuando se necesitan. |

## P

| Palabra   Definición                                                                                                                                                                                                                                                                                      | En la práctica                                                                                                                                              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Pasivo</b><br>Obligación presente de una empresa que surge de hechos anteriores y cuyo cumplimiento normalmente requiere entregar dinero, bienes o servicios.<br><br>Puede incluir préstamos, cuentas por pagar, impuestos por pagar y otras obligaciones reconocidas conforme a las normas contables. | Una factura pendiente de pago a un proveedor y un préstamo empresarial son ejemplos de obligaciones que pueden formar parte de los pasivos.                 |
| <b>Patrimonio</b><br>Parte residual de los activos de una empresa una vez descontados sus pasivos.<br><br>Representa el interés residual de sus propietarios en los recursos de la entidad, de acuerdo con la información contable.                                                                       | Si una empresa tiene activos por \$50.000.000 y pasivos por \$30.000.000, su patrimonio contable es de \$20.000.000.                                        |
| <b>Plan de acción</b><br>Conjunto de tareas organizadas para alcanzar un objetivo, indicando qué debe hacerse, quién será responsable y cuándo se realizará.<br><br>Convierte una intención general en actividades concretas que pueden supervisarse.                                                     | Para reducir los atrasos de pago, la empresa puede establecer un calendario de cobranza, asignar responsables y revisar semanalmente las facturas vencidas. |
| <b>Planificación</b><br>Proceso de definir objetivos, anticipar necesidades, establecer prioridades y organizar los recursos necesarios para actuar.                                                                                                                                                      | Antes de una temporada de alta demanda, una empresa planifica sus compras, turnos, inventario y capacidad de despacho.                                      |

|                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ayuda a reducir la improvisación y a prepararse para situaciones previsibles.                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                      |
| <b>Presupuesto</b><br>Estimación organizada de los ingresos, costos, gastos y otros movimientos económicos esperados durante un período.<br><br>Sirve como referencia para distribuir recursos y comparar lo planificado con los resultados reales.                        | Un presupuesto mensual permite estimar cuánto dinero se espera recibir, cuánto se destinará a los gastos y qué recursos deberían quedar disponibles.                                 |
| <b>Precio de venta</b><br>Monto que se cobra al cliente por un producto o servicio.<br><br>Su determinación debe considerar los costos, los gastos, el margen esperado, las condiciones del mercado y el valor que recibe el cliente.                                      | Antes de fijar el precio de un producto, la empresa calcula sus costos y analiza si el monto propuesto permite cubrir los gastos y obtener el resultado esperado.                    |
| <b>Prioridad</b><br>Nivel de importancia asignado a una tarea, problema o decisión en función de sus consecuencias, urgencia y contribución a los objetivos.<br><br>Permite concentrar los recursos donde pueden generar mayor beneficio o evitar un daño relevante.       | Resolver un problema que impide facturar puede ser más prioritario que reorganizar un documento interno que no afecta la operación inmediata.                                        |
| <b>Proceso</b><br>Conjunto de actividades relacionadas que transforman información, materiales o recursos en un resultado.<br><br>Definir los procesos ayuda a establecer responsabilidades, reducir errores y mejorar la coordinación.                                    | El proceso de venta puede incluir la recepción de una solicitud, la preparación de una cotización, la confirmación del pedido, la facturación y la entrega.                          |
| <b>Productividad</b><br>Relación entre los resultados obtenidos y los recursos utilizados para conseguirlos.<br><br>Permite evaluar cuánto produce una persona, equipo o empresa en relación con el tiempo, el trabajo u otros recursos empleados.                         | Si un equipo logra preparar más pedidos por hora sin aumentar los errores, puede haber mejorado su productividad.                                                                    |
| <b>Proyección financiera</b><br>Estimación de los resultados y movimientos económicos futuros a partir de datos, supuestos y escenarios posibles.<br><br>Ayuda a anticipar necesidades de dinero, evaluar decisiones y prepararse para cambios.                            | Proyectar las ventas, los gastos y las fechas de cobro de los próximos tres meses puede ayudar a identificar anticipadamente un posible déficit de caja.                             |
| <b>Punto de equilibrio</b><br>Nivel de ventas en el que los ingresos cubren los costos y gastos considerados para el cálculo, sin generar ganancia ni pérdida en ese nivel.<br><br>Permite estimar cuánto necesita vender una empresa para cubrir su estructura de costos. | Si una empresa necesita vender cien unidades al mes para cubrir sus costos fijos y variables bajo los supuestos utilizados, esa cantidad representa su punto de equilibrio estimado. |
| <b>Procedimiento</b><br>Descripción ordenada de los pasos que deben seguirse para realizar una actividad de forma consistente.                                                                                                                                             | Un procedimiento de pagos puede establecer cómo se recibe una factura, quién la revisa, quién autoriza el                                                                            |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ayuda a que las tareas importantes no dependan exclusivamente de la memoria o el criterio individual de quien las ejecuta.                                                                                                                                                                                   | desembolso y dónde se guarda el comprobante.                                                                                                            |
| <b>PPM (Pagos Provisionales Mensuales)</b><br>Pagos anticipados a cuenta de los impuestos anuales que correspondan, determinados de acuerdo con las reglas tributarias aplicables.<br><br>Su cálculo y tratamiento dependen de la situación tributaria del contribuyente y de la normativa vigente en Chile. | Una empresa debe llevar un control de los PPM declarados y pagados para disponer de la información necesaria al preparar sus declaraciones tributarias. |

## Q

| Palabra   Definición                                                                                                                                                                                                                               | En la práctica                                                                                                                                           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Queja del cliente</b><br>Manifestación de insatisfacción de un cliente respecto de un producto, servicio, atención o compromiso incumplido.<br><br>Su análisis puede revelar fallas y oportunidades de mejora.                                  | Si varios clientes reclaman por entregas incompletas, la empresa revisa el proceso de preparación y despacho para identificar la causa y corregirla.     |
| <b>Quiebre de inventario</b><br>Situación en la que la empresa no dispone de existencias suficientes para atender la demanda o cumplir un compromiso.<br><br>Puede provocar ventas perdidas, retrasos y deterioro de la relación con los clientes. | Si un producto se agota antes de la llegada del siguiente pedido, la empresa puede revisar los niveles mínimos de inventario y los plazos de reposición. |

## R

| Palabra   Definición                                                                                                                                                                                                                                                                     | En la práctica                                                                                                                                           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Registro contable</b><br>Anotación organizada de una operación económica en los registros contables de la empresa, conforme a los criterios y normas aplicables.<br><br>Debe respaldarse con información suficiente para identificar la operación y comprender su efecto.             | Registrar una compra con su documento de respaldo permite mantener información ordenada sobre los costos, las obligaciones y los impuestos relacionados. |
| <b>Rentabilidad</b><br>Capacidad de una empresa o inversión para generar resultados económicos en relación con los recursos utilizados.<br><br>Puede medirse de distintas formas, por lo que es importante identificar qué resultado y qué base de comparación se están utilizando.      | Una empresa puede comparar el resultado obtenido con el capital invertido para evaluar si los recursos están generando el rendimiento esperado.          |
| <b>Riesgo empresarial</b><br>Posibilidad de que ocurra una situación que afecte negativamente los objetivos, los recursos, los resultados o la continuidad de una empresa.<br><br>Puede relacionarse con clientes, proveedores, finanzas, operaciones, tecnología o cambios del entorno. | Depender de un único cliente para la mayor parte de las ventas representa un riesgo si ese cliente reduce sus compras o deja de operar con la empresa.   |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                               |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ROI (Retorno sobre la inversión)</b><br>Indicador utilizado para evaluar el resultado de una inversión en relación con su costo.<br><br>La fórmula y el significado del resultado dependen de cómo se defina el beneficio considerado y el monto invertido.                                   | Antes de comprar un equipo, una empresa estima los ahorros o beneficios económicos que podría generar y los compara con la inversión necesaria.                                               |
| <b>Rotación de inventario</b><br>Indicador que muestra con qué frecuencia se renueva el inventario durante un período, de acuerdo con la fórmula utilizada.<br><br>Ayuda a evaluar la relación entre las existencias, las ventas y la necesidad de reposición.                                   | Un producto que permanece almacenado durante mucho tiempo puede inmovilizar recursos y ocupar espacio, por lo que conviene revisar si la cantidad comprada responde a la demanda real.        |
| <b>RUT (Rol Único Tributario)</b><br>Identificador utilizado en Chile para individualizar a los contribuyentes y otras personas o entidades ante las instituciones correspondientes, según las reglas aplicables.<br><br>Se utiliza en numerosos trámites, documentos y operaciones comerciales. | Al registrar un cliente o proveedor, la empresa verifica los datos de identificación que corresponden para mantener sus antecedentes administrativos y tributarios correctamente organizados. |

## S

| Palabra   Definición                                                                                                                                                                                                                                                                                           | En la práctica                                                                                                                                                       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Saldo</b><br>Diferencia entre los movimientos registrados en una cuenta, considerando sus aumentos, disminuciones y el saldo inicial.<br><br>Su significado depende del tipo de cuenta o registro en el que se utiliza.                                                                                     | Revisar el saldo de una cuenta bancaria permite conocer el importe informado por el banco, que puede requerir conciliación con los registros internos de la empresa. |
| <b>Servicio al cliente</b><br>Conjunto de acciones destinadas a atender, orientar y ayudar a los clientes antes, durante y después de una compra o contratación.<br><br>Una atención consistente contribuye a la confianza y a la continuidad de las relaciones comerciales.                                   | Responder oportunamente las consultas, informar sobre los plazos y resolver los problemas de una compra son actividades propias del servicio al cliente.             |
| <b>Sistema de gestión</b><br>Conjunto organizado de procesos, responsabilidades, información y herramientas que permite dirigir y controlar determinadas actividades de una empresa.<br><br>Puede apoyarse en documentos sencillos o en programas informáticos, según las necesidades del negocio.             | Un sistema de gestión de pedidos puede centralizar las solicitudes, asignar responsables y mostrar el estado de cada entrega.                                        |
| <b>Solvencia</b><br>Capacidad de una empresa para hacer frente a sus obligaciones financieras considerando sus recursos, activos, deudas y estructura financiera.<br><br>Se analiza en relación con la magnitud y los plazos de las obligaciones, no solamente con el dinero disponible en un día determinado. | Revisar el nivel de deuda y la capacidad de generar recursos ayuda a evaluar si la empresa puede sostener sus compromisos financieros a largo plazo.                 |

### Stock

Cantidad de productos o materiales disponibles en un momento determinado.

El término se utiliza habitualmente como sinónimo de existencias o inventario disponible, aunque su uso específico depende del contexto.

Consultar el stock antes de confirmar una venta ayuda a evitar comprometer productos que no están disponibles.

### Supervisión

Actividad de revisar y orientar la ejecución del trabajo para verificar que se cumplan los objetivos, los procedimientos y los estándares establecidos.

Debe ayudar a detectar dificultades y corregir desviaciones oportunamente.

Revisar una muestra de los pedidos preparados permite detectar errores recurrentes y reforzar el procedimiento cuando sea necesario.

## T

### Palabra | Definición

#### Tasa

Relación expresada generalmente como porcentaje entre dos valores, o porcentaje utilizado para calcular un importe bajo determinadas condiciones.

Su interpretación depende del contexto, por ejemplo, una tasa de interés, una tasa de variación o una tasa tributaria.

### En la práctica

Una tasa de interés permite calcular el costo financiero de un préstamo de acuerdo con el capital, el período y las condiciones pactadas.

#### Toma de decisiones

Proceso de analizar una situación, comparar alternativas y elegir una acción considerando los objetivos, los recursos y las consecuencias posibles.

Una decisión bien fundamentada utiliza información pertinente y reconoce las limitaciones existentes.

Antes de ampliar el local, el propietario compara el costo de la inversión, las ventas esperadas, la demanda y el dinero que necesitará para mantener la operación.

#### Trabajo estandarizado

Forma acordada y documentada de realizar una actividad, basada en pasos y criterios que permiten obtener resultados consistentes.

La estandarización facilita la capacitación, el control y la mejora de los procesos.

Si todos los trabajadores siguen los mismos pasos para revisar una factura, disminuye la posibilidad de omitir datos importantes y resulta más fácil detectar errores.

#### Trazabilidad

Capacidad de reconstruir el recorrido, el origen, los cambios y el estado de una operación, producto o documento mediante registros verificables.

Facilita el seguimiento y la investigación de diferencias o problemas.

Conservar el número de pedido, la factura, el comprobante de despacho y la confirmación de entrega permite seguir una venta desde su inicio hasta su finalización.

## U

### Palabra | Definición

### En la práctica

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Unidad de negocio</b><br>Área o conjunto de actividades que puede analizarse de forma diferenciada por sus productos, servicios, clientes o resultados.<br><br>Permite comprender qué partes de una empresa contribuyen en mayor medida a sus objetivos.                                    | Una empresa que vende productos y presta servicios de mantenimiento puede analizar por separado los ingresos, costos y resultados de cada actividad.           |
| <b>Utilidad</b><br>Resultado económico positivo que se obtiene cuando los ingresos reconocidos superan los costos y gastos considerados para determinar el resultado.<br><br>Debe distinguirse del efectivo disponible, ya que una empresa puede tener utilidad y enfrentar problemas de caja. | Una venta a crédito puede contribuir a la utilidad del período, aunque el cliente todavía no haya pagado y el dinero no esté disponible en la cuenta bancaria. |
| <b>Umbral de alerta</b><br>Valor o condición definida para advertir que una situación requiere revisión o una posible intervención.<br><br>Permite identificar desviaciones antes de que se conviertan en problemas mayores.                                                                   | Una empresa puede establecer que las facturas vencidas por más de quince días deben revisarse de inmediato y asignarse a una gestión de cobranza específica.   |

## V

| Palabra   Definición                                                                                                                                                                                                                                                                           | En la práctica                                                                                                                                                |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Valor agregado</b><br>Beneficio adicional que una empresa aporta a sus clientes mediante características, servicios o experiencias que mejoran la oferta principal.<br><br>Puede relacionarse con la calidad, la comodidad, el asesoramiento, la rapidez o el soporte posterior a la venta. | Ofrecer instalación, capacitación o asistencia después de la compra puede agregar valor cuando esas prestaciones responden a necesidades reales del cliente.  |
| <b>Valor económico</b><br>Importancia expresada en términos económicos que tiene un recurso, una operación, un producto o una decisión.<br><br>Puede depender de los ingresos que genera, los costos que evita, su utilidad o las condiciones del mercado.                                     | Un equipo puede tener valor económico no solo por su precio de venta, sino también por su capacidad para mejorar la producción y reducir determinados costos. |
| <b>Variación</b><br>Cambio entre dos valores o períodos que permite observar cómo evoluciona una magnitud.<br><br>Puede expresarse como diferencia absoluta o como porcentaje, según el análisis que se necesite.                                                                              | Comparar las ventas de dos meses permite conocer cuánto aumentaron o disminuyeron y evaluar posibles razones del cambio.                                      |
| <b>Venta a crédito</b><br>Operación comercial en la que el cliente recibe un producto o servicio y se compromete a pagar posteriormente, según las condiciones acordadas.                                                                                                                      | Si una empresa entrega mercadería con vencimiento de pago a treinta días, debe registrar y controlar la cuenta por cobrar hasta recibir el dinero.            |

Genera una obligación de pago para el cliente y un derecho de cobro para la empresa.

#### Viabilidad

Condición de un proyecto o iniciativa que indica si puede llevarse a cabo de manera razonable considerando los recursos, las condiciones y los resultados esperados.

Puede evaluarse desde perspectivas económicas, operativas, comerciales, legales y técnicas.

Antes de lanzar un nuevo servicio, la empresa analiza si existen clientes interesados, recursos suficientes y condiciones que permitan ofrecerlo de manera sostenible.

## W

#### Palabra | Definición

##### Workflow o flujo de trabajo

Término utilizado para describir la secuencia de actividades, responsables y reglas que permiten completar una tarea o proceso.

En español puede expresarse simplemente como flujo de trabajo.

#### En la práctica

Un flujo de trabajo digital puede asignar automáticamente una solicitud a la persona responsable y registrar las etapas que faltan para completarla.

## Z

#### Palabra | Definición

##### Zona de mejora

Área, actividad o proceso en el que se identifica una oportunidad concreta para obtener mejores resultados.

Puede detectarse mediante indicadores, observaciones, reclamos, errores o diferencias entre lo planificado y lo realizado.

#### En la práctica

Si los errores se concentran en la preparación de pedidos, esa actividad puede definirse como una zona de mejora y recibir acciones específicas de revisión y seguimiento.