

15

## Planificación: Administración y gestión



# Índice

- Objetivos
- Administración y gestión
  - ✓ ¿Cuántos recursos? Los que se puedan gestionar. ¿Cuánta capacidad? La que demanden los recursos.
  - ✓ Los datos deben ser útiles para tomar decisiones: evitar la demanda excesiva de datos.
  - ✓ Capacidad de análisis numérico
  - ✓ Capacidad de reacción
- Herramientas básicas para la contabilidad
- Libro de ingresos y egresos
- Libro de caja
- Libro de cuentas por cobrar
- Libro de cuentas por pagar
- Libro de sueldos
- Archivo de comprobantes
- Nuestro Plan de Viabilidad, Ejercicio V15: Plan de administración y gestión

# Objetivos

Al finalizar esta unidad didáctica usted será capaz de...

...comprender la necesidad de adaptar las herramientas de administración y gestión a las capacidades y recursos de la empresa,

...utilizar las herramientas básicas de contabilidad para una microempresa.



## Administración y gestión

Una buena administración requiere:

- Planificar el establecimiento del **sistema administrativo**:
  - ✓ Adaptado a la fase de desarrollo de la empresa.
  - ✓ Basado en herramientas estandarizadas.
  - ✓ Funcional, sencillo y eficiente.
  - ✓ Incluye formularios y libros para registro de datos, procedimientos contables, software, libro de caja, archivos, etc.
- Planificar la capacitación del personal en administración.
- Planificar sistemas de seguimiento.

Una buena gestión requiere:

- Planificar el establecimiento del **sistema de gestión**:
  - ✓ Adaptado a la fase de desarrollo de la empresa.
  - ✓ Basado en herramientas estandarizadas.
  - ✓ Funcional, sencillo y eficiente.
  - ✓ Incluye análisis de clientes, productos, proveedores, márgenes...
- Planificar la capacitación del personal en gestión (asesoría técnica).
- Planificar sistemas de seguimiento, estructurados y flexibles, y apoyar en la interpretación de datos y la toma de decisiones (por ejemplo, un cuadro de mando para el control de la gestión).



Un buen plan de administración y gestión puede requerir crear un conjunto de herramientas específicas para cada fase de desarrollo de la empresa (de las capacidades de sus miembros).



## ¿Cuántos recursos? Los que se puedan gestionar ¿Cuánta capacidad? La que demanden los recursos

Si el equipo humano se ve en la necesidad de gestionar recursos mayores de aquellos para los que está capacitado, habrá un gran riesgo de errores, desvíos, mala gestión, despilfarro...

La capacidad administrativa debe mantenerse en todo momento en un nivel igual o mayor que las necesidades del negocio.

El plan de viabilidad debe:

- Analizar la capacidad real de administración del equipo humano.
- Cuidar que las exigencias de administración no sean mayores.
- Programar el camino que se seguirá para aumentar dichas capacidades y así poder gestionar recursos crecientes con menor riesgo.



## **¿Cuántos recursos? Los que se puedan gestionar ¿Cuánta capacidad? La que demanden los recursos CARPINTERÍA ECAIUM (Mozambique)**

En ECAIUM se preveía enseñar administración y contabilidad al grupo promotor en la medida que empezase a trabajar, pero no había un plan específico de capacitación y formación.

Los primeros desembolsos y los primeros viajes de estudios previos comenzaron antes de haber creado una capacidad mínima para presupuestar, registrar datos y rendir cuentas. Eso provocó que las cuentas no cuadrasen, los gastos no fuesen adecuadamente registrados, se respondiese a las preguntas pertinentes de los compañeros con actitudes defensivas, etc., de forma que se creó un ambiente de desconfianza y sospecha que afectó gravemente a la fortaleza del equipo.



## Los datos deben ser útiles para tomar decisiones: evitar la demanda excesiva de datos

La necesidad de justificación del proyecto puede llevar a pedir un gran número de datos (mejora de las condiciones de vida del personal, informes de reuniones...).

La asesoría técnica también puede crear una gran demanda de datos (ventas por producto, cobros semanales, productividad por hectárea, costos por cliente...).

Una demanda excesiva de datos puede crear efectos perversos:

- Personal más dedicado a informes que a desarrollar la empresa.
- Cantidad de registros abrumadora que impide ver el árbol en el bosque.

Por ello es importante no demandar excesivos datos. Se pedirán aquellos estrictamente necesarios y sólo mientras lo sean (ni antes ni después).

El plan de viabilidad definirá que sistemas administrativos se van a utilizar (¿Qué datos se van a recoger? ¿Cómo se van a registrar? ¿Quién los va a utilizar? ¿Cómo los tiene que interpretar?) y garantizar que sean una ayuda y no un estorbo para el desarrollo del proyecto empresarial.



## **Demanda excesiva de datos: CHONTIPOLLO CAIA (Ecuador)**

CAIA es una empresa dedicada al engorde y comercialización de pollos para carne. Compran cereales y otros productos para fabricar sus propios piensos y tienen 6 gallineros en los que se engordan los pollos.

La cría de los mismos consiste fundamentalmente en darles de comer y beber, aplicar las vacunaciones y cuidar del ambiente e higiene. A veces mueren pollos por las enfermedades, se cometen robos en los galpones, las ventas se ralentizan y los pollos engordan más de lo recomendable. En definitiva es un negocio en el que interactúan diversos factores y hay que gestionar numerosas variables.



## **Demanda excesiva de datos: CHONTIPOLLO CAIA (Ecuador)**

Por no tener un sistema de gestión previamente desarrollado, ocurrió que, cuando las cosas empezaron a ir mal, se comenzó a pedir multitud de datos: ¿Cuánto pienso se come en cada galpón por semana? ¿En qué edades hay mayor mortalidad? ¿Cuánto peso ganan los pollos en cada galpón? ¿Cuánto pesan antes de ser sacrificados? ¿Y después de ser limpiados? ¿Quiénes son los clientes con más deudas? ¿Y quiénes con una deuda más antigua? ¿Qué clientes han crecido en el último mes? ¿Y cuáles han bajado sus pedidos?

El resultado fue que el equipo humano recogía muchos datos, pero ni recogía todos los que se le pedían, ni los recogía bien. Y tampoco conseguía darles un significado adecuado. Simplemente se recogían, se miraban y se archivaban.

En el último año se ha decidido reducir el número de datos exigidos. Se recogen datos más generales y se ayuda a analizar los datos y a extraer información importante que sirva para tomar decisiones.



## Capacidad de análisis numérico

Una dificultad muy habitual es ¿cómo interpretar los números? Una cosa es registrarlos y otra muy distinta dotarlos de significado.

En el plan de viabilidad:

- Se analizará si existe o no esa dificultad.
- En caso afirmativo, se planificará cómo se capacitará al equipo humano.
- Se preverá cómo evolucionarán las herramientas y los sistemas que se utilicen.



## Capacidad de análisis numérico: CHONTIPOLLO CAIA (Ecuador)

Durante un tiempo en CAIA los sistemas de recogida de datos eran más exigentes que la capacidad de recogerlos correctamente, analizar y dotar de significado a esos datos.

De modo que pasó a ser habitual que en los registros figurasen informaciones como:

- “Los pollos de un galpón pesan – 5 gr.”
- “En un galpón faltan 200 pollos al final del ciclo.”
- “Este mes se han vendido 1.800 pollos en cuanto sólo se han criado 1.300.”
- “El mes pasado se consumieron XXX Kg. de pienso” (cantidad menor que los kilos fabricados).



## Capacidad de reacción

La ayuda financiera exterior tiene un efecto sedante extraordinario y frecuentemente contribuye a ralentizar la reacción ante situaciones problemáticas.

El plan de viabilidad debe:

- Prever las herramientas y sistemas que se utilizarán para evitar dicho efecto sedante.
- Marcar hitos claros que permitan evaluar periódicamente la marcha del proyecto empresarial.
- Programar la capacitación del equipo humano para incrementar su capacidad de reacción.



## Herramientas básicas para la contabilidad

Las herramientas de contabilidad son un medio de controlar las entradas y salidas de dinero, para poder tomar decisiones rápidas y acertadas.

Las herramientas básicas, que puede manejar cualquier microempresa, son:

- El libro de ingresos y egresos
- El libro de caja
- El libro de cuentas por cobrar
- El libro de cuentas por pagar
- El libro de sueldos
- El archivo de comprobantes



## Libro de ingresos y egresos

En el libro de ingresos y egresos se registran los movimientos de dinero, separando lo que se recibe por ventas (ingresos) y lo que sale por compras o gastos (egresos).

INGRESOS				
Fecha	Unidades	Concepto	Precio Unitario	Monto
15/05/08	35	Litros de leche	0,69 €	24,15 €
	50	Barras de pan	1,00 €	50,00 €
	100	Zumos 1 l. (a crédito a la pizzería, cobrar el 30 de mayo, factura N° 87)	1,55 €	155,00 €
		<b>Total de ingresos (ventas)</b>		<b>229,15 €</b>

EGRESOS				
Fecha	Unidades	Concepto	Precio Unitario	Monto
15/05/08	500	Zumos 1 l. (a pagar el 1 de junio, factura 301)	1,00 €	500,00 €
	50	Harina 1 Kg.	0,25 €	12,50 €
15/05/08		Teléfono		100,00 €
30/05/08		Salario Gina F.		800,00 €
		<b>Total de egresos (compras y gastos)</b>		<b>1.412,50 €</b>



## Libro de caja

En el libro de caja se registran los movimientos de dinero en efectivo que se tienen en la caja, por las ventas y compras de un día. Contiene los siguientes datos:

- Fecha, concepto, ingresos y egresos.
- Cantidad de dinero que quedó en la caja del día anterior.
- **Ingresos en efectivo:** Al total de ventas del día se le restan las ventas a crédito, obteniendo las ventas al contado. El total de ingresos en efectivo es la suma de ventas al contado más el dinero que había en caja.
- **Egresos en efectivo:** Al total de compras del día se le restan las compras a crédito, obteniéndose las compras al contado. El total de egresos en efectivo es la suma de compras al contado más los gastos pagados en efectivo.
- **Disponible en caja:** Es la resta de los ingresos en efectivo menos los egresos en efectivo.

LIBRO DE CAJA			
Fecha	Concepto	Ingresos	Egresos
15/05/2008	DINERO DEL DÍA ANTERIOR	715,00 €	
	INGRESOS EN EFECTIVO		
	Total ventas del día	229,15 €	
	- ventas a crédito	-155,00 €	
	= ventas al contado	74,15 €	
	Dinero día anterior+		
	+ventas al contado	789,15 €	
	EGRESOS EN EFECTIVO		
	Total de compras del día		512,50 €
	- compras a crédito		-500,00 €
	= compras al contado		12,50 €
	Gastos pagados		100,00 €
	Gastos pagados+		
	+compras al contado		112,50 €
	<b>DISPONIBLE EN CAJA</b>		<b>676,65 €</b>



## Libro de cuentas por cobrar

En este libro llevaremos un registro de quién nos debe dinero, cuánto nos debe y cuándo nos van a pagar.

LIBRO DE CUENTAS POR COBRAR						
Nombre del/la cliente: Pizzería						
Dirección:						
Teléfono:						
Fecha de expedición	Fecha de cobro	Nº Factura	Concepto	Cantidad	Pago o abono	Saldo
15/05/08	30/05/08	87	100 zumos de 1 l.	155,00 €	155,00 €	0,00 €



## Libro de cuentas por pagar

En el libro de cuentas por pagar registraremos nuestras deudas, a quién debemos dinero y cuándo debemos pagar.

LIBRO DE CUENTAS POR PAGAR							
Fecha de expedición	Fecha de pago	Nº Factura	Concepto	Proveedor	Cantidad a pagar	Pago o abono	Saldo
15/05/08	01/06/08	301	500 zumos de 1 l.	Granadina	500,00 €	500,00 €	0,00 €

Es importante:

- Registrar los pagos parciales.
- Guardar las facturas de los proveedores y los recibos de cada pago en el archivo de comprobantes.



## Libro de sueldos

En el libro de sueldos registramos los salarios de todas las personas de la empresa, sean propietarias o empleadas.

LIBRO DE SUELDOS						
Nombre: Gina F.						
Dirección:						
Teléfono:						
Fecha	Mes	Cargo	Sueldo	Horas extra	Préstamo	Total
30/05/08	Mayo	Cajera	800,00 €	0,00 €	0,00 €	800,00 €



## Archivo de comprobantes

El archivo es el lugar en el que se guardan todos los documentos relacionados con la empresa:

- Documentación legal
- Contratos
- Inventario
- Facturas
- Recibos
- Comprobantes bancarios
- Vales
- Notas
- Etc.



## Nuestro Plan de Viabilidad

### Ejercicio V15: Plan de administración y gestión

Utilizar la siguiente matriz para resumir las previsiones de administración y gestión, a lo largo de las diferentes fases de desarrollo de nuestra empresa:

	Fase de implementación y puesta en marcha	Fase de crecimiento hasta el umbral de rentabilidad	Fase de expansión y desarrollo
Herramientas de administración			
Herramientas de gestión			
Capacitación necesaria para el personal			
Sistema de seguimiento			