

TALLERES GERENCIALES Y DE

MEJORA DE LA COMPETITIVIDAD

PARA EMPRESAS DE LOS SECTORES
AGROALIMENTARIO (GOURMET) Y TURÍSTICO



Contenido

Unidad 1. Gestión de negocio	3
Qué es el Modelo Canvas	3
Origen.....	3
En qué consiste	4
Ejemplo práctico.....	6
Herramientas y aplicaciones útiles	7
Vídeos explicativos	9
Unidad 2. Mejora de gestión de productos.....	10
Qué es el Lean Manufacturing.....	10
Origen.....	10
Qué es el Mapa de Flujo de Valor	12
Indicadores relevantes	12
Cómo se implementa.....	14
Herramientas y aplicaciones útiles	16
Vídeos explicativos	17
Unidad 3. Gestión de equipos (RRHH).....	18
Qué es Kanban	18
Origen.....	18
Herramientas y aplicaciones útiles	20
Vídeos explicativos	21
Unidad 4. Gestión de procesos	22
Qué es Cuadro de Mandos Integral	22
Cómo se implementa.....	22
Herramientas y aplicaciones útiles	24
Vídeos explicativos	25

Unidad 1. Gestión de negocio

Qué es el Modelo Canvas

El modelo **Canvas (The Business Model Canvas)** es una de las herramientas más empleadas en la **metodología Lean Startup**, para analizar y crear modelos de negocio de forma simplificada.

Resulta muy útil como paso previo a la redacción de cualquier memoria de proyecto o plan de empresa, ya que permite realizar un análisis del modelo de negocio de una manera rápida y sencilla, de forma que se puede visualizar de manera global los principales aspectos que involucran al negocio. Además, cuenta con la ventaja de ser un modelo “vivo” ya que se puede ir modificando conforme se va desarrollando, surgen nuevas ideas, etc.

Origen

Su origen es relativamente reciente, puesto que fue planteado por primera vez en el libro “Generación de modelos de negocio” (Business Model Generation) escrito por Alex Osterwalder e Yves Pigneur en el año 2010. Este libro se caracteriza por ser una guía práctica sobre innovación empresarial, de utilidad para visionarios, emprendedores, profesionales y defensores de la eficacia y de la mejora continua que quieren entender y aplicar nuevos modelos de negocio, así como analizar y mejorar los ya existentes.

Además aporta una gran cantidad de ejemplos del Modelo Canvas y te muestra las herramientas necesarias para la generación de modelos de negocio.



En qué consiste

Se trata una **plantilla** o **“canvas”** (**lienzo**) que consta de nueve apartados, ya que, tal y como explica su autor, la mejor manera de describir un modelo de negocio es dividirlo en **nueve módulos básicos** que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren las **cuatro áreas principales** de un negocio: clientes, oferta, infraestructuras y viabilidad económica.

Dicha plantilla tiene un formato como el que se muestra a continuación:

Beneficios

- Implementarlo resulta muy sencillo, intuitivo y divertido.
- Te permite trabajarlo en equipo.
- Es totalmente visual: puedes ver de manera global todos los aspectos importantes que configuran tu modelo de negocio.

Plantilla

Asociaciones Clave 	Actividades clave 	Valor añadido 	Relaciones con los clientes 	Clientes 
	Recursos clave 		Canales 	
Costes 		Ingresos 		

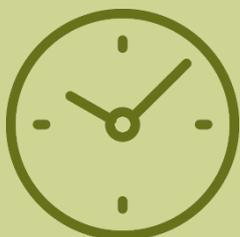
[Descargar plantilla](#)

Conceptos clave



PARTE IZQUIERA

Como se puede observar en la parte izquierda se reflejan los aspectos internos de la empresa como socios, actividades y recursos clave así como la estructura de costes.



CÓMO SE IMPLEMENTA

Se comienza definiendo el entorno en el que operará la empresa, para ello se debe rellenar la parte derecha del modelo identificando:

El segmento de clientes.

- Qué es lo que se les va a ofrecer.
- Cómo se va a llegar a ellos.
- Qué relación se mantendrá con ellos.
- Cómo se van a obtener ingresos.



PARTE DERECHA

La parte derecha es la que hace referencia a los aspectos externos a la empresa, al mercado (los clientes), la propuesta de valor, los canales, la relación con clientes y las fuentes de ingresos.

PROPUESTA DE VALOR

Una vez conocido el entorno de tu empresa, se deben detectar los aspectos internos que ayudarán a mejorar la "propuesta de valor" y que se encuentran recogidos en la parte izquierda:

- Alianzas necesarias.
- Actividades clave.
- Medios necesarios.
- Estructura de costes.

Ejemplo práctico

Sin duda la mejor forma de entender todo lo comentado es con un ejemplo práctico. En este caso vamos a imaginarnos que la empresa para la que deseamos desarrollar el modelo es una tienda online de productos gourmet para personas que siguen una alimentación vegana.



PASO 1

Centrémonos en la parte derecha de la plantilla y reflexionemos sobre:

- **Segmento de clientes:** para determinar tu nicho de mercado debes preguntarte a quién creas valor.

En nuestro ejemplo: personas veganas.

- **Propuesta de valor:** para definirla resulta indispensable saber qué problema ayudas a solucionar a tus clientes.

En nuestro ejemplo: adquirir productos veganos y recibirlos a domicilio.

- **Canales:** debes identificar cuál va a ser el medio por el que vas a hacer llegar tu propuesta de valor a tu segmento de clientes objetivo.

En nuestro ejemplo: página web y redes sociales.

- **Relación con clientes:** reflexiona sobre cuando comienza y cuando termina tu relación con los clientes.

En nuestro ejemplo: contaremos con un servicio de atención al cliente para resolver posibles dudas o incidencias con los productos.

- **Flujo de ingresos:** Tienes que tener claro cómo vas a ganar dinero.

En nuestro ejemplo: Venta de productos veganos.

PASO 2

Ahora toca analizar internamente la empresa:

- **Recursos Clave:** ¿Qué necesitas para llevar a cabo la actividad de tu empresa? Los recursos pueden ser físicos, económicos, humanos o intelectuales.

En nuestro ejemplo: productos veganos, personal, ...

- **Actividades Clave:** Cuáles son las actividades fundamentales de tu empresa.

En nuestro ejemplo: venta de productos veganos.

- **Asociaciones Clave:** identifica los socios con los que necesitas colaborar para hacer posible el modelo de negocio (alianzas estratégicas, proveedores...)

En nuestro ejemplo: proveedores de productos veganos, transportistas, ...

- **Estructura de Costes:** Cuales son los costes que tiene tu empresa. I

Con esto ya tendríamos el primer esbozo de nuestro modelo Canvas y, por tanto de nuestro modelo de negocio, no obstante, como ya hemos señalado su principal ventaja es que se puede modificar y redefinir a medida que vamos desarrollando nuestro plan de empresa.

Herramientas y aplicaciones útiles

miro

miro.com

Miro (anteriormente conocido como *RealtimeBoard*) es una herramienta que permite crear **pizarras colaborativas** en las que se puede escribir, dibujar, insertar enlaces y añadir imágenes, tanto almacenadas en tu propio dispositivo como en Google Drive.

Es muy útil para realizar **tormentas de ideas, mapas mentales o conceptuales**, etc. entre varias personas sin necesidad de coincidir temporal ni en el mismo lugar.

Ofrece una **versión gratuita limitada** en características y funcionalidades y distintos planes de suscripción.

Cuenta con **versión online**, de **escritorio** para Windows y MAC y con apps tanto para **Android** como para **iOS**.



Cómo se utiliza

Después de registrarte, puedes crear un tablero (board) pulsando sobre el botón "**Create board**". Se mostrará una ventana en la que deberás establecer la privacidad, los invitados a participar en el tablón, la plantilla y el título. A continuación pulsa sobre "**Create**".

Se mostrará el nuevo tablero con algunas notas predefinidas a modo de ayuda. Puedes conservarlas o eliminarlas simplemente haciendo clic sobre ellas y pulsando sobre el icono que aparece a la derecha de cada una de ellas.

Mediante las herramientas situadas en la parte superior e inferior del tablero podrás:

- Subir imágenes
- Dibujar
- Escribir
- Poner notas adhesivas
- Enmarcar o colocar figuras
- Enlazar ideas y visualizarla como una presentación. Para ello, debes pinchar en la pantalla de presentación y añadir los enlaces. Te permitirá en cada una de las diapositivas adecuar el tamaño
- Chatear con los colaboradores
- Obtener su URL para compartirlo o incrustarlo en una web o blog

Canvanizer

canvanizer.com

Canvanizer es una herramienta online, solo disponible en inglés (puedes usar la extensión de [Google Traductor](#) en el navegador de Google Chrome para traducir el texto), que permite desarrollar y organizar “lluvias de ideas”, trabajar en grupos y llevar el **modelo canvas** a un nuevo nivel que aunque está su uso resulta muy intuitivo,

Ofrece una versión gratuita limitada en características y funcionalidades y distintos planes de suscripción.

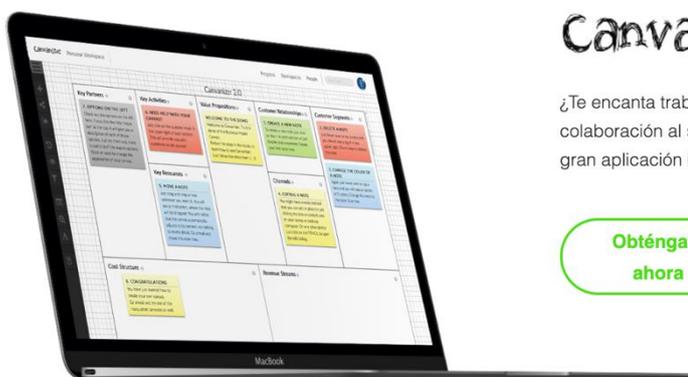


Cómo se utiliza

Una vez te registres, recibirás un correo electrónico indicándote dos enlaces para acceder a tu proyecto. El primero de ellos es solo de lectura, mientras que el segundo sirve para editar el lienzo.

Al pulsar sobre este segundo enlace, se te solicitará que selecciones la categoría que más se adapte a la finalidad que necesites.

A continuación, se mostrará el lienzo sobre el que poder ir haciendo las anotaciones y añadir pequeños adhesivos para dar forma a tu proyecto.



Canvanizer 2.0

¿Te encanta trabajar con lienzos? Lleve la innovación y la colaboración al siguiente nivel con estos excelentes lienzos y una gran aplicación intuitiva.

Obténalo
ahora

Pruébalo

Vídeos explicativos



**Vídeo 1. Elige la
plantilla de tu
Modelo Canvas**



**Vídeo 2. Edita la
plantilla e incluye
los elementos clave**



**Vídeo 3. Comparte
y descarga tu
Modelo Canvas**

1

Comienza a crear tu Modelo Canvas escogiendo la plantilla que mejor se adapte a tus necesidades.

2

Descubre los diferentes elementos que puedes incluir y editar en esta aplicación en línea.

3

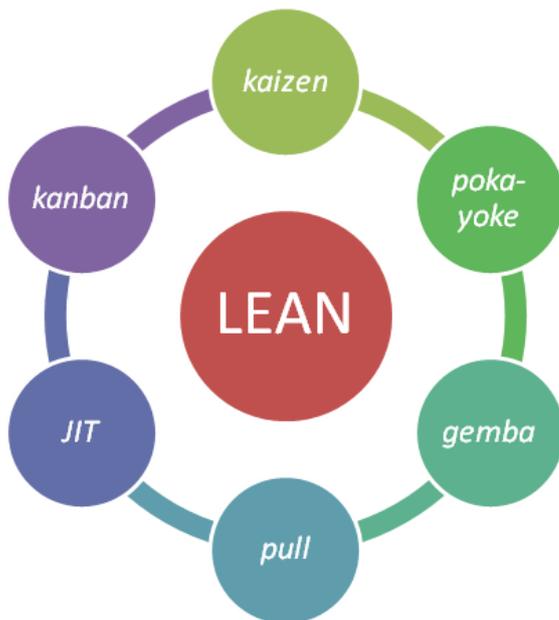
Una vez hayas creado tu Modelo Canvas, puedes descargarlo como un documento para poder guardarlo.

Puedes ver los vídeos explicativos en la web:

www.creceer.org



Unidad 2. Mejora de gestión de productos



Qué es el Lean Manufacturing

En español, se puede traducir como fabricación esbelta, fabricación ajustada, fabricación ágil. Es una “filosofía” o **sistema de gestión enfocado en la eliminación de todos los desperdicios (MUDA)** del proceso de manufactura, permitiendo reducir el tiempo entre el pedido del cliente y el envío del producto, mejorando la calidad y reduciendo los costos.

Su objetivo fundamental es el de **minimizar las pérdidas** que se producen en cualquier proceso de fabricación y utilizar sólo aquellos recursos que

sean imprescindibles. Así, eliminando el despilfarro se mejora la calidad y se reducen el tiempo de fabricación y los costes.

Origen

Gran parte de los pilares fundamentales del Lean Manufacturing encuentran su origen a principios del siglo XX en Estados Unidos, donde F.W. Taylor y Henry Ford, padres del automóvil moderno y de las primeras líneas de fabricación industrial, introdujeron algunas técnicas para optimizar sus propios procesos de producción en serie.



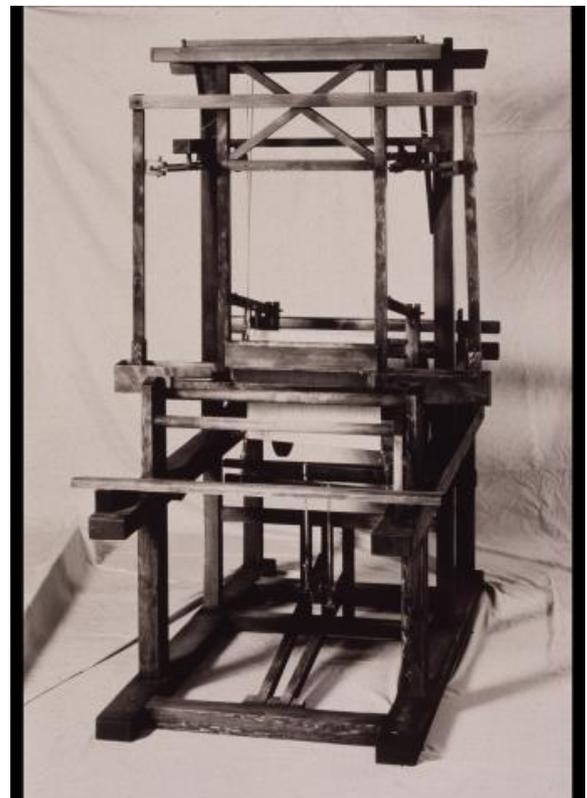


Principios fundamentales

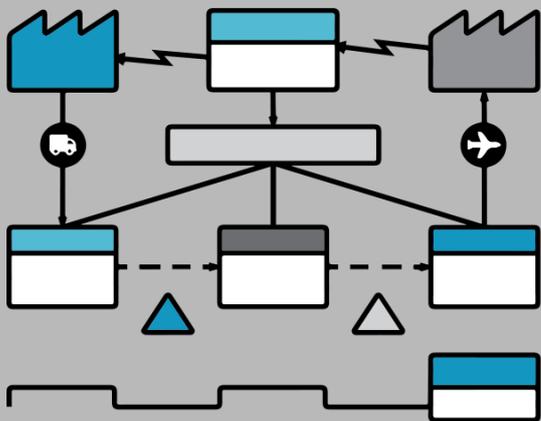
- **Calidad perfecta a la primera:** producción con cero defectos; detección y solución de los problemas en su origen.
- **Minimización del desperdicio:** eliminación de todas las actividades que no agregan valor y optimización del uso de los recursos escasos (capital, tiempo, materiales, personal y espacio).
- **Mejora continua:** reducción de costes, mejora de la calidad, aumento de la productividad y cultura de compartir la información.
- **Procesos "Pull":** producir sólo la cantidad solicitada por los clientes finales, lo cual evita la sobre-producción.
- **Flexibilidad:** ser capaz producir rápidamente diferentes mezclas de gran variedad de productos, sin sacrificar la eficiencia debido a volúmenes menores de producción.
- **Construcción y mantenimiento de una relación a largo plazo con los proveedores:** tomar acuerdos para compartir el riesgo, los costes y la información.

No obstante, una de las figuras más relevantes de esta filosofía de fabricación fue Sakichi Toyoda, fundador de la Toyota Motor Company.

Toyoda inició su andadura empresarial en el sector textil, concretamente fabricando telares automáticos y máquinas de coser eléctricas. Incorporó a sus telares un dispositivo, al que llamó Jidoka, capaz de detectar incidencias y problemas de calidad en la confección, a través del cual se avisaba con una alerta en tiempo real a los operarios cuando se rompía un hilo. Este sistema evitaba producciones defectuosas y, por tanto, pérdidas de tiempo y dinero.



Qué es el Mapa de Flujo de Valor



El **Mapa de Flujo de Valor** o VSM (*Value Stream Mapping*) es una técnica gráfica que permite visualizar todo un proceso de forma detallada y entender completamente el flujo tanto de información como de materiales necesarios para que un producto o servicio llegue al cliente; mediante esta técnica lo que se busca es identificar las actividades que no agregan valor al proceso para posteriormente tomar las medidas necesarias para eliminarlas.

Indicadores relevantes

La palabra Takt tiene sus orígenes en el idioma alemán que literalmente significa paso o ritmo. Se refiere al ritmo al que necesitamos producir nuestro producto para poder satisfacer la demanda del cliente. No puede ser medido con un cronómetro, solo puede ser calculado dividiendo el tiempo neto disponible entre la demanda del cliente.

Takt Time

- ✓ **Jornada laboral:** 7,5 horas (¡Descontando 30 min. del almuerzo!);
Tiempo diario disponible = 7,5 horas/día * 60 min./hora * 60 seg./min
= 27.000 seg./día
- ✓ **Días hábiles por mes:** 22 días.
- ✓ **Demanda mensual:** 2.002 productos; Demanda diaria = 2.002
productos / 22 días/mes = 91 productos/día

Tiempo Takt = Tiempo diario disponible / Demanda diaria

Tiempo Takt = (27.000 seg./día) / (91 productos/día) =

297 seg./producto

Es el tiempo estándar asociado a cada operación del proceso, es decir, el tiempo que lleva completar una tarea específica desde el comienzo hasta el final. Por ejemplo: el tiempo asociado a embalar el producto, contestar una llamada de un cliente, etc.

Tiempo de ciclo individual

Tiempo de ciclo total (Lead Time de fabricación)

Es el tiempo que duran todas las operaciones; se calcula sumando los tiempos de ciclo individuales, desde que se genera el pedido hasta el momento de recibir el pago en dinero al entregar el producto.

En este intervalo de tiempo es cuando se deben realizar las previsiones respecto a los puntos y cantidades de pedido futuras. La magnitud del GAP es directamente proporcional con los errores en las previsiones.

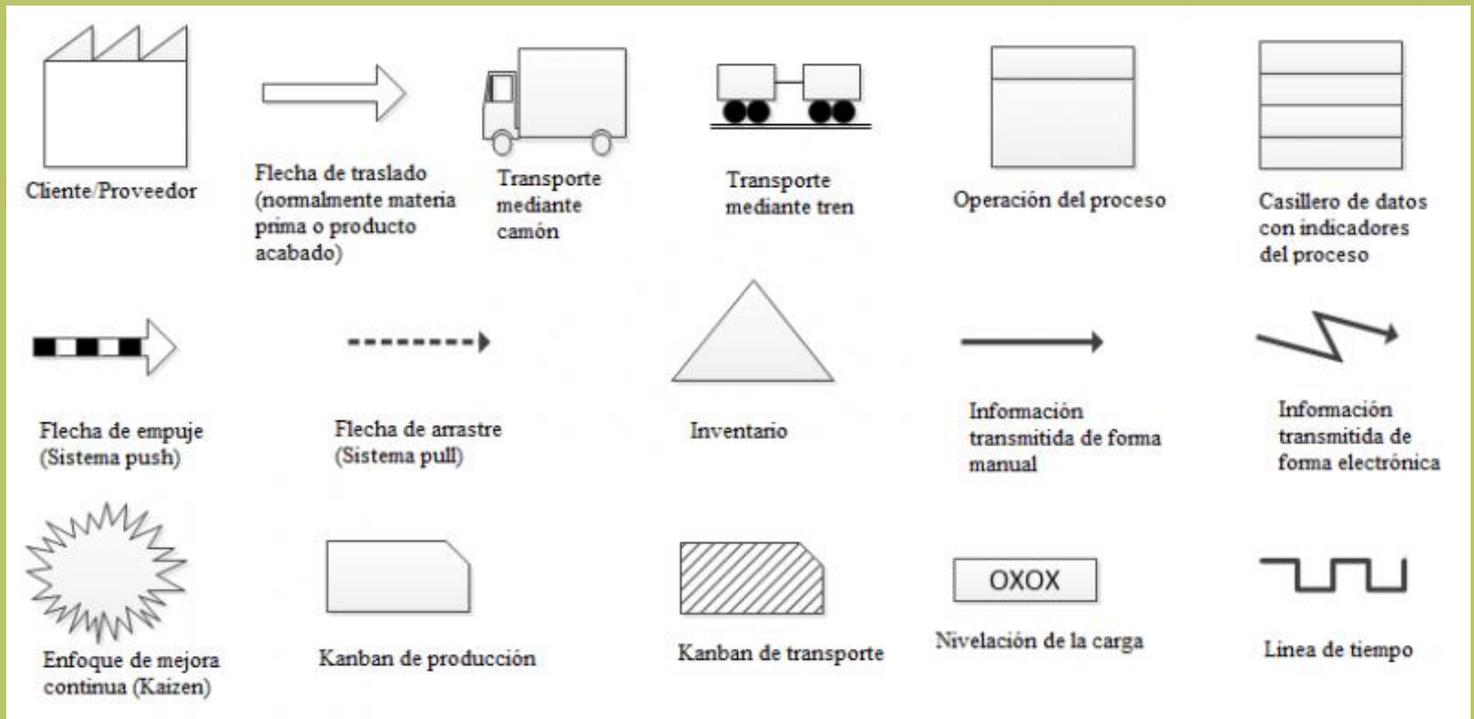
Tiempo de previsión de las necesidades del cliente (Lead time GAP)

Tiempo de entrega logística (Lead Time Logistic)

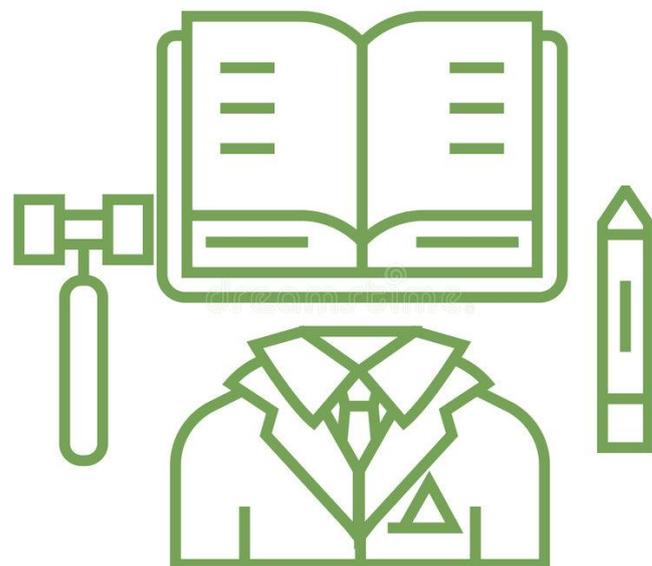
Comprende el intervalo de tiempo que tarda la organización desde que se abastece de materias primas, materiales e insumos hasta que el producto terminado es distribuido al cliente.

Cómo se implementa

Al igual que otros tipos de diagramas de flujo, el **Mapa de Valor** se vale de un sistema de símbolos para representar diversas actividades de trabajo y flujos de información.



Simbología básica de un Mapa de Valor



Para realizar un Mapa de Valor se deben realizar una serie de pasos de forma sistemática que se describen a continuación.

Una vez identificadas las áreas problemáticas el siguiente paso sería crear un nuevo diagrama con el estado futuro deseado que permita identificar de manera sencilla las formas de cambiar el proceso para reducir los desperdicios o desechos.

Crea tu propio mapa de valor

1 Identifica el producto o la familia de productos que se estudiarán y mejorarán.

Ten en cuenta que una familia de productos será aquella que comparta tiempos y equipos, cuando pasan a través de los procesos.

3 Identifica el valor del cliente.

Una vez enumerados todos los pasos del proceso, hay que identificar cada paso crítico y determinar qué pasos agregan valor para el cliente y cuáles no.

Por ejemplo, si cada vez que un cliente realiza un pedido debe esperar a que le sea confirmada la disponibilidad en vez de indicárselo inmediatamente.

¿Qué pasaría con los costes y la satisfacción del cliente si se pudieran eliminar este paso?

5 Identifica las partes del proceso actual que se interponen en el camino de la perfección.

Teniendo en cuenta la realidad de la situación y el proceso ideal definido en el apartado anterior ¿Cuántos de los pasos que no añaden valor al cliente se pueden mejorar?

2 Identifica y enumera cada paso del proceso.

¿Cuál es el primer paso? ¿Es cuando se consigue el pedido del cliente? ¿Cuál es el último paso? ¿Cuándo se envía desde el almacén? ¿Cuándo lo recibe el cliente?

Empieza por la etapa más temprana posible del proceso y finaliza en el punto en el que el cliente está completamente satisfecho.

4 Define cuál es aparentemente el proceso ideal.

Si se pudieran eliminar todos los elementos innecesarios ¿Cómo sería el proceso?

No es probable que se pueda llegar a lograr el proceso perfecto, pero hay que visualizar, imaginar cómo sería si se pudiera.

6 Identifica las principales iniciativas para reducir o eliminar las pérdidas.

Por ejemplo, tal vez sea necesario actualizar una máquina o herramienta o automatizar ciertos procesos, no obstante, habría que desarrollar un análisis de coste/beneficio.

Herramientas y aplicaciones útiles



www.mindmeister.com/es

MindMeister es una herramienta online gratuita para generar mapas mentales que te permite capturar, desarrollar y compartir ideas de forma gráfica.



**¿Te animas a crea tu propio mapa de
valor con los puntos clave de tu
empresa?**

Vídeos explicativos



Vídeo 1. Crea tu cuenta en MindMeister



Vídeo 2. Incluye elementos en tu mapa de valor



Vídeo 3. Trabaja de forma colaborativa en tu creación

1

Accede al editor online de MindMeister con el registro que realices con tu correo electrónico.

2

Incluye las ideas y conéctalas con las herramientas de la aplicación.

3

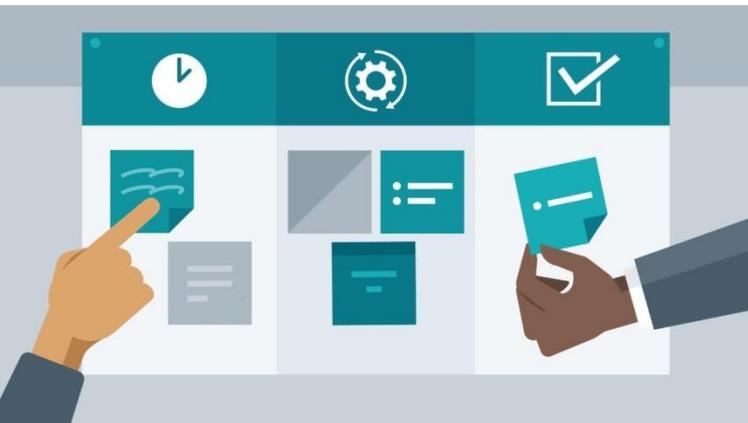
El trabajo colaborativo te dará la posibilidad de editar los elementos con el equipo de trabajo.

Puedes ver los vídeos explicativos en la web:

www.creceer.org



Unidad 3. Gestión de equipos (RRHH)



Qué es Kanban

Es un **método para gestionar el trabajo**. Su nombre proviene del japonés y en español se podría traducir como “cartel”, “valla publicitaria”, “tarjeta visual”, ...

Actualmente, el término ha pasado a formar parte de las llamadas **metodologías ágiles**, cuyo objetivo es gestionar de manera

general cómo se van completando las tareas de un determinado proceso o proyecto.

Origen

Fue ideado dentro del marco del Toyota Production System (TPS) un sistema de gestión integral diseñado en la empresa Toyota para organizar mejor su producción de vehículos.

Su filosofía se basaba en **dividir el proceso en fases bien delimitadas** que se tenían que cubrir correctamente para pasar a la siguiente, garantizando así un producto de calidad y sentando las bases del **Lean Manufacturing**, que hemos comentado en la unidad anterior.

A partir de esta idea, David J. Anderson la adaptó al desarrollo de software, un proceso con muchos puntos en común con el industrial, con diferentes fases, equipos de trabajo y el requisito de que cada pieza del programa a crear funcione correctamente y sea de la mejor calidad posible. El método Kanban en su versión moderna aplicada al software se usó por primera vez en Microsoft, y desde entonces ha sido aplicado en cientos de proyectos de todo el mundo.



Principios básicos

1. Empezar con lo que hace ahora

Kanban puede ser aplicado sobre flujos reales de trabajo o para identificar los problemas. Por eso es fácil implementar Kanban en cualquier tipo de organización, ya que no es necesario realizar cambios drásticos.

2. Comprometerse a buscar e implementar cambios incrementales y evolutivos

El método Kanban está diseñado para implementarse con una mínima resistencia, por lo que trata de pequeños y continuos cambios incrementales y evolutivos del proceso actual. En general, los cambios radicales no son considerados, ya que normalmente se encuentran con resistencias debidas al miedo o la incertidumbre del proceso.

3. Respetar los procesos, las responsabilidades y los cargos actuales

Kanban reconoce que los procesos en curso, los roles, las responsabilidades y los cargos existentes pueden tener valor y vale la pena conservarlos. El método Kanban no prohíbe el cambio, pero tampoco lo prescribe. Alienta el cambio incremental, ya que no provoca tanto miedo como para frenar el progreso.

4. Animar el liderazgo en todos los niveles

Este es el principio más novedoso de Kanban. Algunos de los mejores liderazgos surgen de actos del día a día de gente que está al frente de sus equipos. Es importante que todos fomenten una mentalidad de mejora continua (Kaizen) para alcanzar el rendimiento óptimo a nivel de equipo/ departamento/ empresa. Esto no puede ser una actividad a nivel de dirección

Prácticas recomendadas

1. Visualizar el flujo de trabajo

Parece algo obvio pero no siempre vemos realmente las fases por las que pasa un proyecto ni qué personas trabajan en qué. Esto es muy habitual en grandes empresas, donde el desconocimiento entre el trabajo de otros equipos está a la orden del día. El método Kanban recomienda usar un panel con tarjetas (que dan nombre al método) que definan cada tarea dividiéndola en columnas que indican cada fase del proyecto.

2. Limitar el trabajo en curso

Hacer muchas cosas pero dejarlas todas a medias no sirve de nada. Si empiezas algo termínalo antes de empezar otra cosa, ése es un principio básico del método Kanban.

3. Gestión del flujo

Además de visualizar el flujo de trabajo hay que controlar su funcionamiento, ver en todo momento si las piezas están funcionando o si alguien tiene problemas para poder solucionarlos cuanto antes.

4. Dejar claras las reglas del proceso.

Para aplicar bien un método hay que entenderlo. En este sentido, tan importante es saber quién hace qué como que esas personas sepan cómo hacer su trabajo y que entiendan las especificaciones o reglas.

5. Mejora en equipo

Uno de los pilares del método Kanban es la mejora constante. En este sentido, la mejora debe ser acordada en equipo, aportando la experiencia de todos los miembros.

Herramientas y aplicaciones útiles



trello.com

Trello es un programa online para organizar cualquier tipo de proyecto en forma de tablón virtual en el que se pueden “colgar” tareas, imágenes o enlaces.

Ofrece una versión gratuita limitada en características y funcionalidades y distintos planes de suscripción.

Cuenta con apps tanto para Android como para iOS.



Vídeos explicativos



Vídeo 1. Crea tu equipo de trabajo en Trello



Vídeo 2. Organiza las listas de tareas en tu tablero



Vídeo 3. Establece fechas de entrega y asigna tareas

1

Organiza tus equipos de trabajo invitando a las personas que formarán parte de tu equipo.

2

Crea tu primer tablero y las listas de tareas que se asignarán al mismo.

3

Incluye las tarjetas a tus listas, asigna una fecha de entrega y la persona encargada.

Puedes ver los vídeos explicativos en la web:

www.creceer.org



Unidad 4. Gestión de procesos



Qué es Cuadro de Mandos Integral

El **Cuadro de Mando Integral** (CMI) o **Balanced Scored** (BSC) es una herramienta que permite conocer de un vistazo la situación global de un negocio o de una parte de él en un momento dado.

Para que esto sea así un cuadro de mando suele estar **configurado por KPI's** o indicadores clave de rendimiento acompañados de una representación gráfica.

Lo ideal es que este cuadro de mando agregue la información de forma automática y que este permanentemente actualizado. Se trata de tener una herramienta que facilite tomar decisiones e identificar rápidamente puntos de cambio en el negocio y para ello es necesario que la información esté al día.

Cómo se implementa

Antes de crear un cuadro de mando integral se debe definir la misión, visión y estrategia de la compañía, de tal forma que se puedan establecer los principales KPIs de manera más fácil.

Principales indicadores

La definición de tus indicadores de rendimiento depende claramente de tus objetivos y área de actividad.

No es lo mismo dedicarte a la venta de productos perecederos, donde tendrás que poner especial atención a las existencias o a cuestiones logísticas, que dirigir una empresa de servicios turísticos, donde uno de los KPI's más relevantes podría ser el número de clientes satisfechos vs los insatisfechos.

Sin perjuicio de lo anterior, todo cuadro de mando debería contener los siguientes 4 indicadores de negocio:



Principales indicadores

1. Indicador financiero.

Plasma el objetivo económico de la empresa. Es decir, con él se mide cómo sacar el máximo partido a las inversiones realizadas. También se controla la capacidad de generar valor que tiene el negocio y permite sacar conclusiones para maximizar los beneficios y minimizar los costes.

2. Indicador de clientes.

En un negocio es esencial contar con la satisfacción del cliente, por ello este dato se centra en el posicionamiento que tiene la compañía frente a su competencia y en la percepción que posee el consumidor de la marca.



3. Indicador de procesos internos de negocio.

Para lograr los objetivos de negocio es importante mantener la capacidad de progreso y cambio, por lo tanto es necesario focalizar los esfuerzos también en las personas y la tecnología. Este indicador incide en la importancia que tiene el aprendizaje y la formación en las empresas para no quedarse estancadas, a fin de evolucionar y perfeccionar los distintos servicios o productos que se ofrecen.

4. Indicador de aprendizaje y crecimiento.

Se centra en analizar los procesos de productividad, innovación y calidad dentro de la empresa y la repercusión que estos tienen sobre la parte comercial y financiera.

Herramientas y aplicaciones útiles



<https://www.zoho.com/es-xl/analytics/>

Zoho Analytics (anteriormente conocido como *Zoho Reports*) es un programa online de generación de informes y análisis que permite crear paneles informativos y visualizaciones de datos de forma rápida y sencilla.

Ofrece una versión gratuita limitada en características y funcionalidades y distintos planes de suscripción.



Excel es un programa de hojas de cálculo que permite realizar todo tipo de cálculos matemáticos y financieros. Su propietario es Microsoft y forma parte del paquete ofimático Microsoft Office.

Al igual que el resto de programas que forman la suite, cuenta con una versión de escritorio, es decir que necesita ser instalada en el dispositivo, y que además es de pago y con una online y gratuita, con menos características, para usuarios que cuenten con una dirección de **correo electrónico de Microsoft** (@outlook.es, @hotmail.es, etc.).



office.live.com

Vídeos explicativos



**Vídeo 1. Crea tu
cuenta en Zoho
Analytics**

**Vídeo 2. Incluye los
datos de interés a
analizar**

**Vídeo 3. Extrae
informes de control
desde Zoho**

1

.....

Regístrate y organiza tus paneles para que te sean de utilidad como cuadros de mandos.

2

.....

Elige los datos de control objeto del análisis que desees e incorpóralos.

3

.....

Obtén de forma periódica los informes con los datos de control para tomar decisiones.

Puedes ver los vídeos explicativos en la web:

www.creceer.org





Proyecto **CRECEER**

competitividad
empresarial



+34 917 703 783

+34 917 703 783



creceer.org

El proyecto CRECEER está cofinanciado por la Unión Europea a través del Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER) a través del Programa Operativo de Cooperación Interreg V-A España- Portugal (POCTEP) 2014-2020