

Índex

1. Introducció i objectius de la Guia	17
2. Necessitats d'informació i gestió a la microempresa i a la petita i mitjana empresa	21
2.1. Introducció	21
2.2. La informació de gestió	22
2.3. Els indicadors de gestió	25
2.4. El quadre de comandament integral	28
2.5. El quadre de comandament NO integral	31
3. El Model <i>canvas</i>	35
4. Resum dels tallers d'autodiagnosi	43
4.1. Introducció i metodologia	43
4.2. Resultats	45
4.3. Conclusions dels tallers realitzats	48
5. Aspectes bàsics de la gestió empresarial per a pimes i microempreses	49
5.1. Introducció	49
5.2. QUÈ	52

5.2.1. L'entorn de l'empresa	53
5.2.2. Mercat i indústria	54
5.2.3. Definició de la proposta de valor.	55
5.2.4. Reflexions sobre el QUÈ.	56
5.3. QUI	57
5.3.1. Els clients. Qui són	58
5.3.2. Segments als quals puc dirigir-me	59
5.3.3. Atributs que es valoren de l'oferta.	60
5.3.4. Les relacions que n'establim	62
5.3.5. Maneres de lliurar la nostra oferta als nostres clients	63
5.3.6. Maneres de comunicar el nostre missatge	64
5.3.7. Reflexions sobre el QUI	65
5.4. COM	66
5.4.1. El model operatiu	67
5.4.2. Recursos i capacitats propis	70
5.4.3. Qui ens ajuda	73
5.4.4. Reflexions sobre el COM	74
5.5. QUANT	76
5.5.1. El resultat del negoci	77
5.5.2. Què tenim i què devem.	79
5.5.3. L'estructura financera.	81
5.5.4. La generació de valor a l'empresa	83
5.5.5. Avaluació de la gestió	84
5.5.6. Reflexions sobre el QUANT.	85
6. Plantilles d'autodiagnosi.	87
QUÈ	87
QUI.	88
1. Cobrim adequadament les necessitats dels nostres clients?	88
2. Quants clients tenim? I quants no clients?	89
3. Tenim identificats els diferents segments de clients?	90
4. Quins criteris tenim per segmentar?	90
5. Oferim solucions diferents a diferents segments?	91
6. Coneixem els atributs que valoren els nostres clients?	92
7. Adeqüem la política de preus a cada segment?	93
8. Avaluem el moment del cicle de vida dels nostres productes o serveis?	93

9. La relació amb els clients és la que ells esperen?	94
10. Quins són els canals per distribuir la nostra proposta de valor?	95
11. Sabem quins canals són més eficaços per captar clients?	95
12. En quins aspectes ens ajuden els nostres canals?	96
13. Mitjançant quins instruments comuniquem la nostra proposta de valor?	96
14. Els canals traslladen el missatge que volem? El reben els clients?	97
15. Transmetem adequadament la marca de l'empresa? . . .	98
COM.	99
16. De les activitats que desenvolupem, quines són clau per resoldre les necessitats dels clients?	99
17. Tenim descrits els processos comercials?	100
18. Fem revisions periòdiques per tal de detectar ineficiències en els processos?	101
19. Subcontractem ocasionalment alguna activitat clau? . . .	101
20. Desenvolupem les activitats clau de manera eficient? . .	102
21. Avaluem l'evolució de la productivitat?	103
22. Estan connectades les necessitats dels clients amb els processos operatius?	104
23. Utilitzem eines de gestió del temps?	105
24. L'empresa està organitzada per funcions?	105
25. L'estructura organitzativa és coneguda per tots els treballadors?	106
26. Els treballadors disposen d'autonomia per prendre decisions en el seu àmbit d'actuació?	107
27. El nivell d'ocupació dels recursos és l'adequat?	108
28. Com pot ajudar-nos un CRM i en quins aspectes? . . .	108
29. Es fomenta el treball en equip?	109
30. Les competències del personal són les adequades?	110
31. Aprofitem la tecnologia al nostre negoci?	110
32. Dedicuem recursos a la innovació de forma sistemàtica?	111
33. Hi ha un sistema de retribució variable per resultats? . .	112
34. Tenim activitats que realitzem de manera externa? . . .	112
35. Participem en algun projecte de cooperació amb altres empreses o organismes?	113

QUANT	115
36. El resultat de l'empresa, és positiu?	116
37. Dediquem temps a analitzar l'evolució del resultat? . . .	116
38. L'evolució dels resultats indica que l'empresa és un negoci?	117
39. Coneixem la xifra de facturació per a cada segment?	118
40. Coneixem la contribució de cada font d'ingressos a la facturació total?.	119
41. Disposem d'una estratègia d'ingressos definida?	120
42. L'evolució de la facturació és positiva?	121
43. Coneixem el marge de l'empresa?.	121
44. Sabem quina part del cost dels productes o serveis és fixa? I quina és variable?.	122
45. Coneixem el cost de cada línia de negoci?.	123
46. El marge obtingut és l'adequat per a la proposta de valor?	124
47. Sabem quins productes o serveis són els més rendibles?.	124
48. Sabem com afecten els estocs de producte acabat al resultat?	125
49. Coneixem el volum imprescindible de despeses d'estructura per fer el negoci viable?.	125
50. Sabem com afecten les amortitzacions al cost dels productes?	126
51. Coneixem la repercussió del cost financer dins del compte de resultats?.	127
52. Tenim un inventari de l'immobilitzat de l'empresa? . . .	127
53. Fem un seguiment dels saldos pendents de cobrament dels clients?	128
54. Avaluem el cicle mitjà de cobrament dels clients?.	129
55. La forma de cobrament aplicada als clients, és l'adequada per a ells?	130
56. Sabem el volum de finançament de proveïdors de què disposem?	130
57. Ha augmentat el nostre nivell d'endeutament?.	131
58. Fem el pressupost de tresoreria per tal de preveure amb anticipació els cobraments i pagaments?.	132
59. Ha millorat la qualitat de l'endeutament bancari?.	132

60. Si haguéssim disposat de més recursos, hauríem crescut més?	133
61. Coneixem el valor aproximat de la nostra empresa? . . .	134
62. L'empresa és rendible?	135
63. Planifiquem?	135
64. Fem un seguiment de la informació disponible per prendre decisions?	136
65. Disposem d'un sistema d'informació per a la gestió del negoci?	137
7. Conclusions	139
8. Bibliografia	141
Els autors	143
Annex. Llistat de preguntes d'autoavaluació.	145