

Índice

1. Introducción y objetivos de la Guía	15
2. Necesidades de información y gestión en la microempresa y en la pequeña y mediana empresa	19
2.1. Introducción	19
2.2. La información de gestión	20
2.3. Los indicadores de gestión	23
2.4. El cuadro de mando integral	26
2.5. El cuadro de mando NO integral	29
3. Modelo <i>canvas</i>	33
4. Resumen de los talleres de autodiagnos.	41
4.1. Introducción y metodología	41
4.2. Resultados	43
4.3. Conclusiones de los talleres realizados.	46
5. Aspectos básicos de gestión empresarial para pymes y microempresas	49
5.1. Introducción	49
5.2. QUÉ	52

5.2.1. Entorno de la empresa	53
5.2.2. Mercado e industria	54
5.2.3. Definición de la propuesta de valor	55
5.2.4. Reflexiones sobre el QUÉ	56
5.3. QUIÉN	58
5.3.1. Los clientes. Quiénes son	58
5.3.2. Segmentos a los que puedo dirigirme	60
5.3.3. Atributos que se valoran de la oferta	60
5.3.4. Relaciones que establecemos	62
5.3.5. Formas de entregar a nuestros clientes nuestra oferta	63
5.3.6. Formas de comunicar nuestro mensaje	64
5.3.7. Reflexiones sobre el QUIÉN	65
5.4. CÓMO	67
5.4.1. Modelo operativo	67
5.4.2. Recursos y capacidades propios	71
5.4.3. Quien nos ayuda	74
5.4.4. Reflexiones sobre el CÓMO	76
5.5. CUÁNTO	77
5.5.1. Resultado del negocio	78
5.5.2. Lo que tenemos y lo que debemos	80
5.5.3. Estructura financiera	82
5.5.4. La generación de valor en la empresa	85
5.5.5. Evaluación de la gestión	86
5.5.6. Reflexiones sobre el CUÁNTO	86
6. Plantillas de autodiagnos	89
QUÉ	89
QUIÉN	90
1. ¿Cubrimos adecuadamente las necesidades de nuestros clientes?	90
2. ¿Cuántos clientes tenemos? ¿Y cuántos no clientes?	91
3. ¿Tenemos identificados diferentes segmentos de clientes?	92
4. ¿Qué criterios utilizamos para segmentar?	93
5. ¿Ofrecemos soluciones diferentes a diferentes segmentos?	93
6. ¿Conocemos los atributos que valoran nuestros clientes?	94

7. ¿Adecuamos la política de precios a cada segmento? . . .	95
8. ¿Evaluamos el momento del ciclo de vida de nuestros productos o servicios?	96
9. ¿La relación con los clientes es la que éstos esperan? . . .	96
10. ¿A través de qué canales estamos distribuyendo nuestra propuesta de valor?	97
11. ¿Sabemos qué canales son más eficaces para captar clientes?	98
12. ¿En qué aspectos nos ayudan nuestros canales?	98
13. ¿A través de qué instrumentos estamos comunicando nuestra propuesta de valor?	99
14. ¿Los canales están trasladando el mensaje que queremos? ¿Los clientes lo reciben?	100
15. ¿Estamos transmitiendo adecuadamente la marca de la empresa?	101
CÓMO	102
16. ¿Qué actividades de las que desarrollamos son clave para resolver las necesidades de los clientes?.	102
17. ¿Tenemos descritos los procesos comerciales?	103
18. ¿Efectuamos revisiones periódicas para detectar ineficiencias en los procesos?	104
19. ¿Subcontratamos ocasionalmente alguna actividad clave?.	104
20. ¿Desarrollamos las actividades clave de forma eficiente?	105
21. ¿Evaluamos la evolución de la productividad?	106
22. ¿Están conectadas las necesidades de los clientes con los procesos operativos?	107
23. ¿Se utilizan herramientas de gestión del tiempo?	108
24. ¿La empresa está organizada por funciones?	108
25. ¿La estructura organizativa es conocida por todos los trabajadores?	109
26. ¿Los trabajadores disponen de autonomía para tomar decisiones en su ámbito de actuación?	110
27. ¿El nivel de ocupación de los recursos es adecuado? . . .	111
28. ¿Cómo puede ayudarnos un CRM y en qué aspectos? .	112
29. ¿Se fomenta el trabajo en equipo?	112
30. ¿Las competencias del personal son las adecuadas?	113
31. ¿Aprovechamos la tecnología en nuestro negocio?	113
32. ¿Se dedican recursos de forma sistemática a innovación? .	114

33. ¿Existe un sistema de retribución variable por resultados?	115
34. ¿Tenemos actividades que se efectúan de manera externa?	116
35. ¿Participamos en algún proyecto de cooperación con otras empresas u organismos?	117
CUÁNTO	118
36. El resultado de la empresa, ¿es positivo?	119
37. ¿Dedicamos tiempo a analizar la evolución del resultado?	120
38. ¿La evolución de los resultados indica que la empresa es negocio?	121
39. ¿Conocemos la cifra de facturación para cada segmento?	121
40. ¿Conocemos la contribución de cada fuente de ingresos a la facturación total?	122
41. ¿Disponemos de una estrategia de ingresos definida?	123
42. ¿La evolución de la facturación es positiva?	124
43. ¿Conocemos el margen de la empresa?	125
44. ¿Sabemos qué parte del coste de los productos o servicios es fija? ¿Y cuál es variable?	125
45. ¿Conocemos el coste de cada línea de negocio?	126
46. ¿El margen obtenido es adecuado para la propuesta de valor?	127
47. ¿Sabemos qué productos o servicios son los más rentables?	128
48. ¿Sabemos cómo afectan los stocks de producto acabado al resultado?	128
49. ¿Conocemos el volumen de gastos de estructura imprescindible para hacer el negocio viable?	129
50. ¿Sabemos cómo afectan las amortizaciones al coste de los productos?	129
51. ¿Conocemos la repercusión del coste financiero dentro de la cuenta de resultados?	130
52. ¿Tenemos un inventario del inmovilizado de la empresa?	131
53. ¿Hacemos seguimiento de los saldos pendientes de cobro de los clientes?	132
54. ¿Evaluamos el ciclo medio de cobro de los clientes?	132

55. ¿Las formas de cobro aplicadas a los clientes, son adecuadas para ellos?	133
56. ¿Sabemos el volumen de negocio que disponemos de financiación de proveedores?.	134
57. ¿Ha aumentado nuestro nivel de endeudamiento?	135
58. ¿Hacemos presupuesto de tesorería para prever cobros y pagos con anticipación?	135
59. ¿Ha mejorado la calidad del endeudamiento bancario? .	136
60. ¿Si hubiera dispuesto de más recursos, habríamos crecido más?.	137
61. ¿Conocemos el valor aproximado de nuestra empresa?.	137
62. ¿La empresa es rentable?.	138
63. ¿Planificamos?.	139
64. ¿Hacemos seguimiento de la información disponible para tomar decisiones?.	140
65. ¿Disponemos de un sistema de información para la gestión del negocio?	141
7. Conclusiones	143
8. Bibliografía.	145
Los autores.	147
Anexo. Listado de preguntas de autoevaluación.	149