

Herramientas para empresas y emprendedores



Cuando un emprendedor tiene una idea y desea convertirla en su empresa, cuando una empresa piensa en ampliar sus líneas de negocio, o simplemente decide hacer un ejercicio de reflexión profundo, se plantea la necesidad de utilizar una serie de herramientas, que no son nuevas, que existen desde hace tiempo y que son poco utilizadas.

Normalmente tanto emprendedor como empresa comienzan realizando el fundamental Plan de Negocio, en el que se estudia desde el negocio en sí, pasando

por el estudio del mercado, el estudio técnico, el de inversión, el de ingresos y gastos, hasta llegar al estudio financiero. Las herramientas que se detallan a continuación no son alternativas al Plan de Negocio, sino que son un complemento del mismo, en las que se desarrollan de una forma más pormenorizada cada uno de los puntos tratados.

Pero estas herramientas no solo son un apoyo al Plan de Negocio, sino que pueden existir por sí mismas, sirviendo como guía para la evolución y proporcionando una visión general de las áreas o procesos de la empresa analizadas.

Como ejemplo de lo anterior, una empresa que decide ampliar sus productos o servicios no se lanza a la producción y distribución de los mismos sin más, sino que analiza su capacidad técnica, estudiando si la tecnología de la que dispone o de la que se dispone en el mercado permite acometer dicha ampliación. También analiza el mercado objetivo y como abordarlo, el precio del producto o servicio, los flujos de ingresos y gastos previstos por sus ventas, y el plan financiero.

Pero normalmente no abordan: el Plan estratégico, cómo se van a gestionar los recursos y tecnologías necesarias, cuáles son los mejores criterios para establecer los proveedores necesarios, como fidelizar al cliente.

Puede ser que se analicen los costes de realización para establecer el precio inicialmente, pero normalmente no se realiza un seguimiento periódico y el ajuste de los mismos.

Estas herramientas permiten equilibrar las necesidades a corto y largo plazo, contemplar los problemas como oportunidades y ayudan a mantener la calma cuando sucede lo inesperado.

El Plan Estratégico

A la hora de realizar el Plan Estratégico es necesario observar el entorno contemplando tanto las amenazas y barreras, como las oportunidades que este nos brinda; y es necesario realizar un profundo ejercicio de auto-análisis para detectar nuestras debilidades, para intentar corregirlas, y nuestra fortalezas, para enfatizarlas.

Una vez realizado este análisis es fundamental determinar quiénes somos, a que nos dedicamos, y a que aspiramos, es decir, hay que establecer la visión y la misión de la empresa. Ambas deben tener una redacción concisa y clara, y sobre todo se debe basar en los valores que como empresa hemos adoptado.



Ahora debemos determinar cuál es nuestra actual situación y donde queremos llegar, es decir, cuales son nuestros objetivos. Estos deben ser medibles, específicos, temporales y alcanzables. Evidentemente un objetivo que no se puede medir en un plazo determinado de tiempo, o que es ambiguo, es imposible de controlar y por tanto de alcanzar.

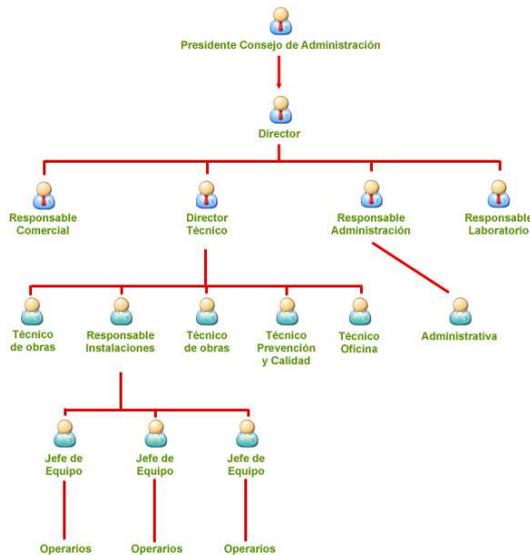
Además a la hora de marcar el camino (objetivos) debemos determinar cuántas etapas haremos en el mismo (metas) y como llegaremos a cubrir esas etapas (programas), para lo que necesitaremos unos recursos (económicos, infraestructuras, personal, etc.).

Y, ¿cómo medir los objetivos? Para ello debemos utilizar indicadores, que son la expresión numérica de una situación o un momento dado. Los indicadores son herramientas utilizadas por todos y que normalmente pasan inadvertidas. Ejemplo de ellos pueden ser un termómetro (indica la temperatura), un reloj (indica la hora), un cuadro de evolución del Euribor, etc. Debemos tener en cuenta que los indicadores se dividen en dos, de causa y de efecto. Cómo bien su nombre indica el de causa, indica la causa de una situación (el número de visitas comerciales realizadas en un mes), y el de efecto indica el resultado de la causa (el número de pedidos cerrados sobre el número de visitas realizadas). Ambos son necesarios para la medición de los objetivos, pero el resultado del mismo vendrá indicado normalmente por un indicador de efecto.

Hay que tener en cuenta que si un indicador es más costoso que el resultado que aporta, no es una buena medición de la situación.

Y por supuesto tengamos en cuenta que: **“LO QUE NO SE PUEDE MEDIR, NO SE PUEDE CONTROLAR”**.

La Gestión de los Recursos



El activo más importante de las empresas es su personal.

Para obtener el mejor rendimiento del mismo debemos tener bien definido el organigrama funcional, con dependencias jerárquicas unívocas, es decir, una persona depende de un único responsable; y las funciones a realizar cada una de los puestos del mismo.

Para obtener el mejor resultado de la gestión del personal debemos definir los requisitos tanto de formación, como de habilidad y de experiencia que le requerimos al puesto, verificando que la persona que opta por dicho puesto los cumple. En caso de no cumplirlos completamente podemos optar por no asignarles dicho puesto, o por formarlos en

aquellos requisitos que no cumple o que consideremos que debemos reforzar.

Por supuesto no debemos perder de vista que el personal de la empresa ante todo son personas, que trabajan mejor, más a gusto y con mejor rendimiento si se sienten motivadas. Y cuando hablamos de motivación no hablamos necesariamente de sueldo, sino de aquello que hace que cada persona se sienta valorada.

El segundo activo más importante en la empresa es su tecnología. Esta debe ser mantenida en óptimas condiciones de uso, lo que evitará accidentes y mejorará la seguridad y la productividad de la misma, evitando “averías previsibles” en momentos de puntuales de carga de trabajo. Para ello es necesario marcar un plan de mantenimiento preventivo en el que marquemos aquellos puntos críticos que deben ser controlados; y por supuesto se debe realizar un seguimiento exhaustivo y pormenorizado de la ejecución de las operaciones definidas en dicho plan.

La Gestión de los Proveedores. Las compras.

La gestión de los proveedores es fundamental en tanto en cuanto son los que suministran los productos o servicios que se transformarán para enviar a nuestros clientes, satisfaciendo sus necesidades.

Estos deben ser evaluados en su capacidad para suministrar productos o servicios de acuerdo a nuestras necesidades, marcando criterios objetivos de verificación que deben ir más allá del simple control del precio.

Para ello debemos analizar cuáles son los puntos críticos del suministro del proveedor, marcando los criterios de evaluación sobre los mismos, teniendo que realizar el seguimiento de los estos puntos en cada uno de dichos suministros.

Por supuesto se puede dar el caso de que el proveedor sea único y que no nos quede más remedio que comprarle. En este caso los controles deben ser más estrictos dado que un fallo en el suministro puede influir directamente sobre nuestros clientes y sus necesidades. Los puntos críticos sobre los que basamos la evaluación y selección de los proveedores se deben revisar periódicamente para adecuarlos continuamente a la situación de cada momento.

Cuando se realiza una compra se debe marcar claramente cuál es la información necesaria para realizar la misma: referencia de producto, cantidad, precio, descuentos, plazo y lugar de entrega, forma y medio de pago, etc. Ya que en caso contrario la información obviada puede ser interpretada por el proveedor en la forma habitual de suministro o en la forma que mejor le convenga, lo que impedirá la repercusión de la incidencia sobre el mismo, por defecto en la propia información.

La Fidelización de los Clientes.

En los tiempos actuales hacer un cliente es muy difícil y perderlo muy sencillo.

Para hacer un nuevo cliente tenemos que ganarnos su confianza basándonos en promesas sobre nuestra empresa, sobre la imagen o fiabilidad de nuestro producto o servicio, o sobre la seguridad de la relación que comienza.



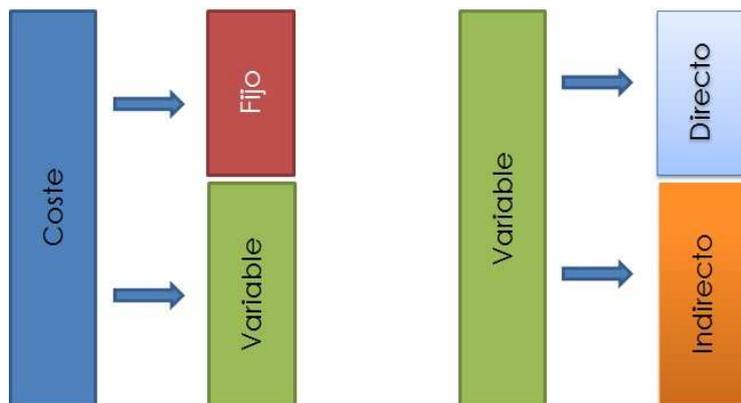
Una vez hemos conseguido romper las barreras iniciales debemos estrechar la relación con los clientes superando sus expectativas tanto sobre la empresa como sobre el producto, personalizándolo, gestionando eficazmente los errores, y ante todo tratándolo como un amigo.

Cuando la relación es sólida debemos premiar su lealtad ofreciéndoles descuentos, financiación, formación e invitándolos a eventos.

De esta forma fidelizaremos los clientes y los mantendremos durante el máximo tiempo posible.

Además nunca debemos perder de vista que debemos medir y analizar su satisfacción para conocer en qué punto podemos mejorar nuestros productos o servicios. La medición de la satisfacción no se tiene por qué hacer con un cuestionario, se puede hacer mediante entrevistas personales con el cliente, que además agradecerá el contacto humano; o mediante indicadores objetivos. Pero la mejor forma de realizar la medición y análisis de la satisfacción es una combinación de estos elementos.

Los Costes, el Control de Gestión y los Niveles de Precio.



Cuando se marca un precio debemos tener en cuenta que este dentro de lo que marca el mercado para calidades similares.

Para establecer el precio es preciso medir los de costes de la empresa. Partiendo de la medición del coste de producción, pasando por la medición del coste comercial y terminando en la medición del coste financiero.

Es imprescindible determinar la estructura de costes de la empresa, determinando los costes directos e indirectos, fijos y variables; que serán la base para el cálculo de umbral de rentabilidad de la empresa, es decir, el punto en el que los ingresos se igualan a los costes, o dicho de otra forma, el nivel mínimo de ventas que se debe realizar para no incurrir en pérdidas.

Una vez tenemos determinada la estructura de costes debemos marcar el nivel de beneficios que deseamos obtener en función del precio de venta, ya que si lo hacemos sobre el precios de coste podemos incurrir en el error de realizar un descuento pensando en que el margen de beneficios nos lo permite. Esto no es cierto ya que el descuento se hace sobre el precio de venta que es mayor al del coste, con lo que el descuento puede llevarnos a incurrir en pérdidas.