Manual de **Buenas Prácticas** de **Gestión Empresarial** para la pyme

La Cambra
Cambra de Comerç de Terrassa

Assessorament i Desenvolupament Empresarial

La Cambra
Cambra de Comerç de Terrassa

TÍTULO DE LA PUBLICACIÓN:

Manual de Buenas Prácticas de Gestión Empresarial para la pyme

DIRECCIÓN:

Josep Beltran Centelles. Director de Servicios Empresariales de la Cámara.

AUTORES:

Gemma Marín Garcia. Responsable de Asesoramiento y Desarrollo Empresarial de la Cámara.

Carles J. Giner Margarit. Coordinador de Proyectos del Área de Asesoramiento y Desarrollo Empresarial de la Cámara.

Daniel Poch Ochoa. Socio-Director de DAEC Consulting.

COLABORADORES:

Iolanda Pujol Izquierdo. Coordinadora Comercial de la Cámara.

Antoni Munuera Máñez. Responsable de Promoción Empresarial de la Cámara.

Noèlia Hurtado Soriano. Coordinadora de Programas de Promoción Empresarial la Cámara.

Remigi Palmés Combalia. Socio director de GERENT pyme.

Con el apoyo del Centre d'Innovació i Desenvolupament Empresarial (CIDEM)

Fecha de la edición: junio 2007
Edita: Cámara de Comercio y Industria de Terrassa
DL: B-14998-2008

Prohibida la reproducción total o parcial del material y los contenidos publicados en el presente Manual, ya sea en medianos escritos, electrónicos o de cualquier tipo. Todos los derechos reservados a Cámara de Comercio y Industria de Terrassa © Copyright 2007

SUMARIO

1. Presentación 5

2. Introducción 7

2.1. Origen del Manual de Buenas Prácticas

2.2. Descripción y contexto actual del tejido empresarial de la demarcación de la Cámara de Terrassa

2.3. A quién va dirigido el Manual

2.4. El gerent de la pyme

2.5. La pyme del futuro

3. Les Buenas Prácticas 12

3.1. Ejes e instrumentos para la gestión empresarial

3.1.1. Estrategia

3.1.2. Gestión de personas

3.1.3. Finanzas

3.1.4. Marketing y ventas

3.1.5. Innovación

4.1.6. El cuadro de mando integral: una herramienta de control para gestionar una pyme

3.2. Modelos de referencia y los 12 factores clave del éxito empresarial

4. Conclusiones 28

5. Bibliografia 29

1. PRESENTACIÓN

La dimensión de las empresas, en numerosas ocasiones, condiciona su crecimiento, y la gran mayoría de las empresas catalanas presentan una dimensión pequeña y mediana. Para poder afrontar el crecimiento con gran competitividad, la Cámara de Terrassa ha desarrollado a lo largo del último año y medio el Plan de Mejora Integral de la PYME, para dar un nuevo impulso a los proyectos empresariales en fase de crecimiento y ayudarles a superar con éxito esta etapa.

Durante este periodo, y tras haber observado las dificultades a las que deben hacer frente las micro y pequeñas empresas para sobrevivir en un mercado globalizado, competitivo y en evolución permanente, así como el gran esfuerzo que supone ubicarse en el mercado, por lo general, se da una situación crítica, cuya gestión es clave para el futuro de la empresa: la necesidad de enfocar su desarrollo empresarial con el fin de crecer y consolidarse. Una política de gestión errática y una falta de planificación y visión global pueden ser claves a la hora de afrontar una etapa de crecimiento.

Como resultado de esta experiencia nace este Manual de Buenas Prácticas, que recoge algunas reflexiones sobre las situaciones que viven las pequeñas empresas en fase de crecimiento y sobre la importancia de la buena gestión del negocio, proponiendo, a su vez, una guía de herramientas básicas que pueden ser de gran utilidad.

Más de cincuenta pequeñas empresas han aportado su experiencia a este estudio que presenta la Cámara de Terrassa, que ha servido para desarrollar un servicio de asesoramiento enfocado a hacer crecer con seguridad el activo más importante de la demarcación. El tejido empresarial contribuye de forma determinante al crecimiento económico del país y se convierte en el motor de nuestra economía.

Con esta publicación, la Cámara quiere contribuir a la cualificación profesional de nuestros empresarios, a favorecer un proceso de reflexión y a ofrecer recursos de gestión eficaces. Animo a empresarios y emprendedores a que, compartiendo problemáticas y experiencias de gestión derivadas de la dimensión de sus negocios, sientan la necesidad de hacer crecer sus empresas y entender nuestra propuesta como una herramienta de ayuda práctica, así como a considerar la Cámara como una institución cuya misión es apoyarles.

Marià Galí Segués
Presidente
Terrassa, 15 de junio de 2007

2. INTRODUCCIÓN

2.1. ORIGEN DEL MANUAL DE BUENAS PRÁCTICAS

Durante los años 2006 y 2007, la Cámara de Comercio y Industria de Terrassa ha desarrollado el programa de Estrategias de Mejora Integral de la pyme, con el fin de impulsar los proyectos empresariales en fase de crecimiento, ofreciéndoles soluciones para superar con éxito esta etapa y poder consolidar su negocio.

Para llevar a cabo el proyecto la Cámara ha contado con el apoyo del CIDEM (Centre d'Innovació i Desenvolupament Empresarial) y se ha incluido en el Plan de Consolidación y Competitividad de la Pyme 2006.

La Cámara de Comercio de Terrassa se planteó el diseño del programa Estrategias de Mejora Integral de la pyme teniendo en cuenta que la gestión de una pyme presenta siempre la misma problemática, independientemente del sector de actividad al que pertenezca.

Esta problemática aparece, en parte, por la dimensión de las mismas empresas, que no permite la especialización de los puestos de trabajo, por lo que es el propio gerente el que realiza todas las tareas directivas e incluso operativas, en muchos casos sin contar con la formación necesaria.

El día a día de la empresa, con sus urgencias, hace que se decida y se gestionen los recursos, tanto materiales como humanos, de forma poco planificada. Este hecho motiva una política errática que genera una ausencia de control, tanto en lo que a gastos se refiere, como al capital humano.

A menudo, dentro de las propias empresas no se comparten objetivos comunes, ni se conocen los indicadores básicos para tomar decisiones basándose en parámetros reales, y no intuitivos.

El objetivo del proyecto ha sido ayudar a las pymes a conseguir altos niveles de competitividad, con el fin de que se consoliden en un mercado cada vez más dinámico y exigente, y asesorarlas en la gestión de su actividad empresarial.

Con la experiencia conseguida durante el desarrollo del programa de Estrategias de Mejora Integral de la pyme, se ha elaborado el presente Manual de Buenas Prácticas para las pymes, con la intención de que les sirva de ayuda para poder reflexionar sobre su proyecto empresarial.

2.2. DESCRIPCIÓN Y CONTEXTO ACTUAL DEL TEJIDO EMPRESARIAL DE LA DEMARCACIÓN DE LA CÁMARA DE TERRASSA

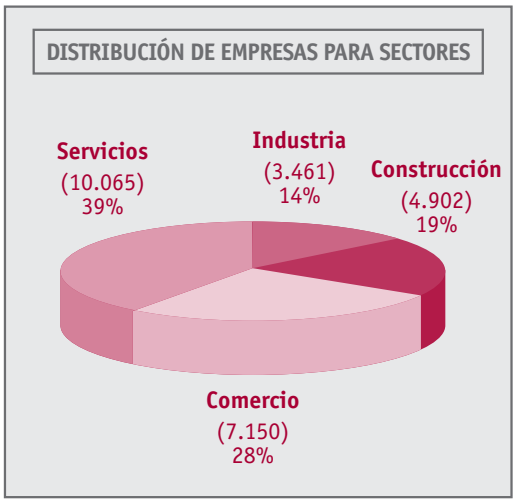
El perfil empresarial español está constituido en un 99,95% por pymes, de las cuales el 93,95% son microempresas con menos de 9 trabajadores. Otro dato a tener en cuenta es que casi el 51% de las pymes no tienen asalariados, y la tendencia es al alza.

TIPO DE EMPRESA	NÚMERO DE TRABAJADORES	VOLUMEN DE NEGOCIO ACTUAL
Microempresa	< 10	< 2M
Pequeña empresa	< 50	< 10M
Mediana empresa	< 250	< 43M

Definición de Micro, Pequeña y Mediana Empresa. Fuente: Unión Europea, 2006.

	MICROEMPRESAS		PEQUEÑAS	MEDIANAS	GRANDES	TOTAL
	Sin asalariados	Entre 1 y 9 trabajadores	Entre 10 y 50 trabajadores	Entre 50 y 250 trabajadores	Más de 250 trabajadores	
Número de empresas	1.616.883	1.365.203	164.195	26.362	1.750	**3.174.393**
Porcentage	50.94%	43.00%	5.17%	0.83%	0.06%	**100.00%**

Distribución de empresas por número de trabajadores a nivel estatal. Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE), 2006



Distribución de las empresas de la demarcación de la Cámara por sectores. Fuente: Cámara de Comercio y Industria de Terrassa.

Esta definición de perfil empresarial coincide con el tejido empresarial existente en la demarcación de la Cámara de Comercio y Industria de Terrassa, que comprende los municipios de Castellbisbal, Gallifa, Matadepera, Olesa de Montserrat, Rellinars, Terrassa, Rubí, Sant Cugat del Vallès, Sant Llorenç Savall, Ullastrell, Vacarisses y Viladecavalls.

A este tipo de perfil, le resulta muy difícil afrontar la nueva situación del mercado, que se encuentra en un proceso de evolución permanente y exige productos y servicios cada vez más especializados y competitivos. La globalización de las economías y la disminución de la rentabilidad obligan a cambiar los patrones de gestión, y aceleran la transmisión y/o el cierre de empresas. Este escenario propicia que, por ejemplo, el 90% de las empresas de nueva creación fracasen durante los tres primeros años de vida, y sólo un 2% consigan superar el umbral de los cinco años.

A pesar del gran esfuerzo que deben realizar dichas empresas para sobrevivir y situarse en el mercado, una vez lo consiguen, se les plantea una nueva problemática: enfocar su desarrollo empresarial con vistas a crecer y consolidarse.

Durante los últimos años, las empresas han experimentado un crecimiento generalizado, favorecido por la buena situación económica existente en los países desarrollados.

Aunque es cierto que esta bonanza económica, puede fluctuar con el tiempo, cabe afirmar que, en general, se mantiene un buen nivel de creci-

miento empresarial. No obstante, la pyme debe afrontar una necesidad de desarrollo de una actividad empresarial intensa, a menudo carente del nivel de control de la gestión y de los resultados que sería necesario. En los últimos años, como consecuencia del gran nivel de demanda y los grandes volúmenes de producción, la pyme ha priorizado la actividad productiva/operativa, desatendiendo a menudo la optimización de los recursos y el control de la gestión.

Si la empresa consigue incrementar su actividad, resulta inevitable que empiecen a aflorar las precariedades del sistema de gestión. Errores en la producción, en el sistema de preventa-posventa, problemas de comunicación interna y externa, desmotivación de los colaboradores, atención al cliente incorrecta, etc. Muchos de estos problemas no son consecuencia directa de esta despreocupación, pero sí derivan de otros factores internos.

2.3. A QUIÉN VA DIRIGIDO EL MANUAL

El Manual de Buenas Prácticas va dirigido a micro, pequeñas y medianas empresas, que en este momento se encuentren en un proceso de crecimiento y deseen superar con éxito esta etapa, con vistas a consolidar su negocio.

Para este estudio, se han descartado las grandes empresas, ya que se considera que sus problemáticas son distintas, dado que sus características también lo son.

En lo que a los sectores de actividad se refiere, las empresas pueden pertenecer a cualquiera de ellos, puesto que las buenas prácticas que se recogen, constituyen los pilares fundamentales de la organización empresarial, sin estar relacionadas con un sector de actividad concreto.

2.4. EL GERENTE DE LA PYME

Las pymes, en su gran mayoría, se han creado en torno a unos productos que el fundador de la empresa conoce perfectamente. En muchas ocasiones, esta persona no dispone de formación específica en el ámbito de la gestión empresarial.

En cuanto a la dirección de su empresa, el gerente de las pymes es una persona autodidacta, que ha aprendido mediante la técnica del probar y equivocarse, por lo que dicho aprendizaje le ha costado mucho.

Llegará el momento en que el fundador del negocio deberá decidir si quiere asumir el rol de gerente o seguir realizando tareas de tipo más técnico, que es el ámbito que realmente conoce y le gusta. A menudo, el día a día del gerente se centra en la resolución de incidencias, imprevistos y temas urgentes. Esta situación hace que olvide su función principal, que debería ser la de pensar cómo quiere que evolucione la empresa en el futuro, fijar unos objetivos y diseñar una estrategia para alcanzarlos.

En muchos casos, los gerentes tienen la sensación de que algo no funciona bien en sus empresas, ya sea por una falta de tiempo o recursos, o por un mal clima laboral, o a veces, las tres situaciones juntas.

Gracias a su experiencia en las relaciones con las pequeñas y medianas empresas, la Cámara ha podido constatar que, a menudo, los directivos de estas empresas no son conscientes de que su problemática cotidiana es la misma a la que deben hacer frente los directivos de la mayoría de empresas.

2.5 LA PYME DEL FUTURO

Desde la Cámara creemos en el gran potencial de las pymes, que debe permitirles, con las herramientas adecuadas, consolidarse como empresas de futuro.

Las empresas deben tener claro cuál es su proyecto empresarial, cómo quieren evolucionar a medio y largo plazo, definir una estrategia para alcanzar sus objetivos, saber qué recursos necesitan, tanto humanos como materiales, y saber cómo conseguirlos.

Las empresas deben crecer hasta una dimensión adecuada para poder llevar a cabo su proyecto empresarial. Lo cierto es que una empresa que no se fije nuevas metas, terminará por desaparecer. Por otro lado, crecer en dimensión no lo es todo, se puede aumentar la rentabilidad a través de mejoras en la gestión, la producción o la calidad, siendo más eficientes desde el punto de vista medioambiental o expandiéndose internacionalmente.

Las empresas están formadas por equipos de personas liderados por el gerente, que debe planificar el futuro de la empresa. Necesita herramientas que le permitan tomar decisiones en base a datos objetivos, y no de forma intuitiva.

Con el fin de minimizar los efectos de la continua evolución de los mercados, debemos disponer de instrumentos que nos permitan anticiparnos a los cambios y aprovecharlos, como si de oportunidades se tratara.

Toda la organización debe orientarse al cliente. El cliente debe ser la razón de su existencia, por lo que debemos conocer sus necesidades, cómo podemos ayudarlo o qué valora en nosotros.

Todos y cada uno de los departamentos de la empresa trabajan para el cliente, aunque pueda parecer que no están directamente relacionados. Debemos preguntarnos qué se puede hacer desde dichos departamentos para mejorar la relación con nuestros clientes, aumentando a su vez la aportación de valor.

Las pymes cuentan con la ventaja de tener una gran capacidad de reacción, son ágiles, flexibles y cercanas a sus clientes, a saber, se adaptan constantemente a las necesidades específicas de dichos clientes.

Para darse a conocer entre los clientes, hay que trabajar para llegar a conseguir una marca propia, que se conozca y nuestros clientes la identifiquen como símbolo de la calidad i diferenciación de nuestros productos y servicios.

El crecimiento de la organización debe ir de la mano del crecimiento personal y profesional de las personas que la integran. Conseguir un buen

clima laboral y dotar a las personas de un proyecto profesional atractivo repercutirá positivamente en la cuenta de resultados de la empresa.

Se precisa una buena política de personal, que tenga en cuenta la comunicación, los planes de formación continua, el desarrollo de carreras profesionales y la gestión del talento, entre otros.

Actualmente, las pymes deben considerar el mundo entero como mercado potencial. La competencia de las pymes puede provenir de cualquier lugar del mundo. Por lo tanto, dado que tendremos que afrontar las dificultades de este escenario, deberemos preparar a nuestra empresa para competir a nivel mundial y poder disfrutar también de las ventajas de esta situación.

La innovación, no sólo la tecnológica, debe ser un motor para el crecimiento constante de las empresas.

3. LAS BUENAS PRÁCTICAS

3.1. EJES E INSTRUMENTOS PARA LA GESTIÓN EMPRESARIAL

Los 5 ejes que se deben tener en cuenta para gestionar de forma eficaz una pyme son:

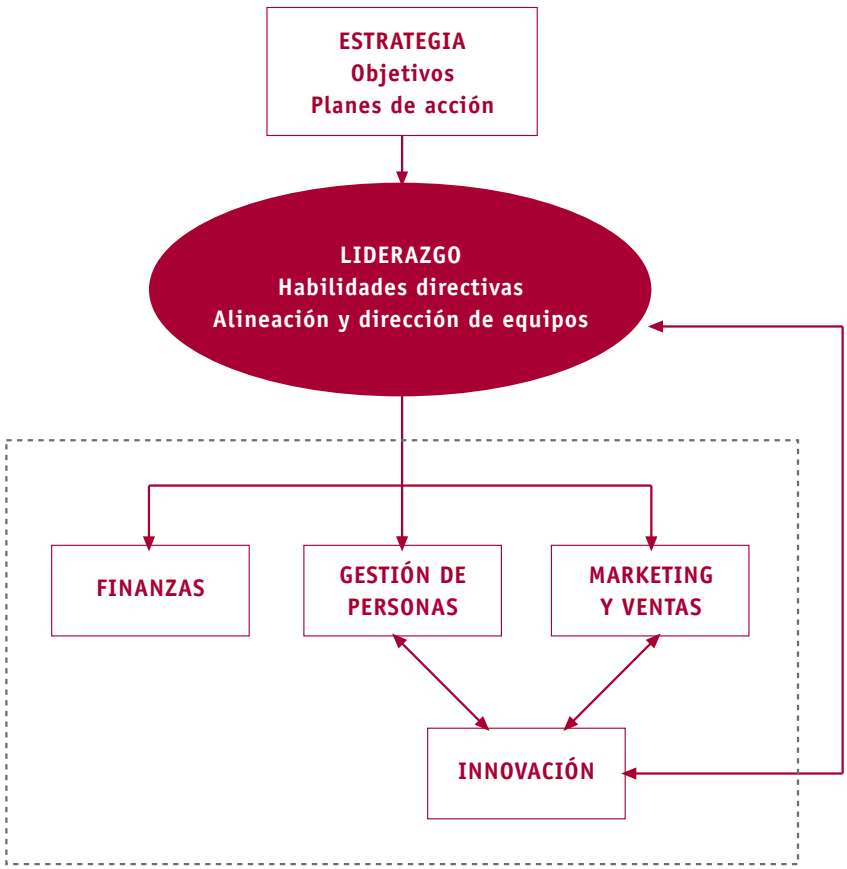
- Estrategia
- Gestión de personas
- Finanzas
- Marketing y ventas
- Innovación

Se han elegido estos 5 ejes, porque son básicos, transversales y comunes a todas las empresas.

Debemos tener en cuenta que existen otros ámbitos de la empresa, como pueden ser la gestión de aprovisionamientos, la gestión de la calidad, la logística, las operaciones, el medio ambiente o el mantenimiento de las instalaciones, que son muy importantes, pero creemos que deberían abordarse una vez estos 5 ejes estén controlados y bien gestionados.

Por otro lado, con vistas a gestionar y controlar correctamente los principales ámbitos de gestión de la empresa, es necesario disponer de un cuadro de mando integral.

Cuadro de mando integral



3.1.1. Estrategia

La palabra estrategia está relacionada con las palabras triunfar y éxito, por lo que debe estar estrechamente vinculada a la palabra empresa. Todo ello cabe interpretarlo afirmando que, para que un negocio tenga éxito y se pueda consolidar en el tiempo, debe contar con una estrategia bien definida.

ESTRATEGIA:

"Una estrategia es el modelo o plan que integra en un todo coherente a los principales objetivos, políticas y secuencias de acción de una organización. Una estrategia bien formulada ayuda a ordenar y asignar los recursos de una forma única y viable, basada en las competencias y carencias internas relativas a la misma, los cambios previsibles del entorno y las eventuales maniobras de contrincantes inteligentes." 1971.

James Brian Quinn (1980)
Strategies for Change: Logical Incrementalism

"La estrategia es el patrón de objetivos, propósitos o metas, junto con las principales políticas y planes para alcanzarlos, planteados de tal forma que definen en qué negocio está o estará la empresa y el tipo de empresa que es o será".

Kenneth Andrews (1971)
The Concept of Corporate Strategy

Es imprescindible que las empresas definan, en primer lugar, su misión, su visión y sus valores. Con estas definiciones configurarán su cultura empresarial.

MISIÓN:
Es la razón de ser o de existir de la organización, es decir, su declaración de propósitos, que justifica su existencia. Define el área de actividad en la que compite.

VISIÓN:
Es la imagen futura de lo que se quiere que sea la empresa y su posicionamiento a largo plazo. Expresa hacia dónde se quiere dirigir la empresa y dónde desea llegar. Es el principal objetivo de la organización.

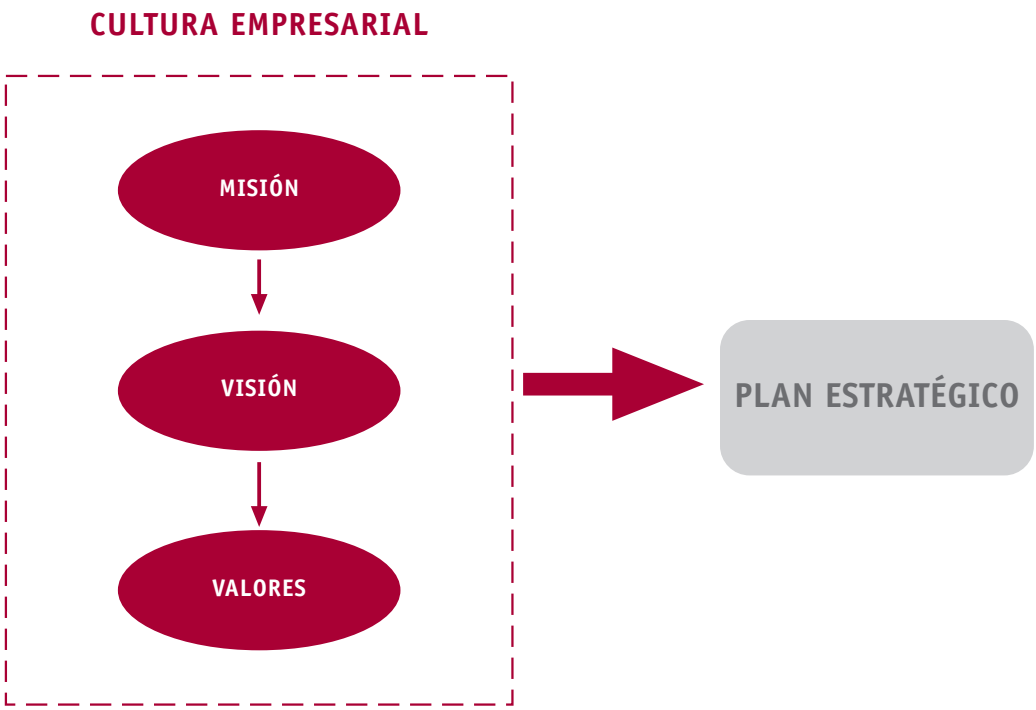
VALORES:
Son los fundamentos de la organización. Regulan el comportamiento de las personas de la organización ante cualquier situación.

LA CULTURA EMPRESARIAL:
Es el conjunto de creencias y valores que definen nuestra manera de actuar dentro de la organización empresarial, y en relación con el mundo que nos rodea. La cultura marcará nuestra forma de actuar ante las distintas situaciones o problemas con los que se encuentre la empresa. La cultura debe definir la dirección y debe transmitirla a toda la empresa, con el fin de que todo el mundo la interiorice y la haga suya.

Resulta muy conveniente que las empresas dispongan de documentación escrita en la que se especifique la cultura empresarial, su plan estratégico y su plan de marketing.

Con estas herramientas, quedarán definidos nuestros objetivos a corto y largo plazo, cómo queremos alcanzarlos y cómo queremos que sea nuestra empresa a largo plazo.

PLAN ESTRATÉGICO:
Es el conjunto de acciones clave que debe realizar la organización, con vistas a implantar la estrategia.



PLAN DE MARKETING:
Es el conjunto de acciones que nos indica cómo alcanzar los objetivos comerciales establecidos a medio y largo plazo.

Por otro lado, también es recomendable que el gerente cuente con una formación específica en temas de gestión empresarial y liderazgo de equipos. En la mayoría de pymes, el gerente no tiene la formación para poder realizar de manera profesional su tarea directiva.

3.1.2. Gestión de personas

Nuestra realidad social y económica necesita organizaciones capaces de afrontar nuevos retos empresariales y humanos. En un mundo complejo, como el actual, con acceso universal al capital y a la tecnología, las competencias que aporta la gestión de personas adquieren una importancia vital. Hay que saber destacar el potencial y los recursos de las personas como una ventaja competitiva.

Debemos favorecer la interdependencia entre los objetivos de la empresa y los objetivos de desarrollo de las personas, así como orientar la dirección de las personas hacia el desarrollo de variables críticas que determinen el éxito y su vinculación a los proyectos empresariales. En nuestro entorno competitivo, el éxito lo determina la implicación de las personas en los objetivos.

Un buen indicador para evaluar la implicación de las empresas en la gestión de las personas es comprobar si la empresa dispone de:

- Un Manual de Bienvenida para los nuevos empleados.
- Una descripción por escrito de los puestos de trabajo y las responsabilidades.
- Un plan de formación continua y planes de carrera profesional.
- Sistemas para la captación y retención del talento.
- Sistemas de comunicación interna.
- Una política de retribución establecida.

3.1.3. Finanzas

Para tomar decisiones, es básico disponer de información acerca del estado financiero de la empresa y analizarla. Gracias a este análisis, se pueden definir planes de actuación, con el fin de garantizar la viabilidad financiera de la empresa y optimizar su rentabilidad.

Sin duda, una buena situación económica y financiera es siempre esencial para la sostenibilidad de un proyecto empresarial, pero para aquellas empresas que empiezan o que se encuentran en una etapa de crecimiento, resulta vital conocer el estado de sus finanzas y ver la evolución de sus indicadores económicos, puesto que así podrán definir los objetivos en función de la capacidad de inversión y las vías de financiación para asumirlos.

Hay que definir unos indicadores financieros que nos permitan sacar el mayor rendimiento a los

recursos disponibles y analizar el impacto económico de las operaciones. También nos deben permitir identificar, hasta qué punto las decisiones que se toman en las empresas se basan en información objetiva.

La mayoría de las empresas sólo dispone de la información básica, sobre aspectos financieros i contables de la empresa, que corresponde al informe contable que se debe presentar en el Registro Mercantil para cumplir con las obligaciones contables de la empresa. No son conscientes del gran potencial de una buena herramienta de gestión.

Los problemas de financiación son un aviso de problemas más profundos de las empresas. Por ello, en muchos casos son consecuencia de una estrategia inadecuada, una política de ventas mal definida, poca innovación o una ausencia de gestión de personas, que provocan ineficiencias en el funcionamiento de las empresas.

Una mejora de tipo financiero en la toma de decisiones puede traducirse en unos resultados empresariales óptimos. Para poder analizar la parte financiera de una empresa, ésta debe disponer por lo menos de:

Cuentas de explotación elaboradas para cada centro de producción o línea de producto o servicio

Las empresas deben contar con una cuenta de explotación para cada centro de producción o línea de producto o servicio, que les permita conocer su rentabilidad y poder tomar decisiones basándose en información específica y objetiva.

CUENTA DE EXPLOTACIÓN:

Informa del resultado económico de la empresa, detallando el resultado según la naturaleza de los ingresos y gastos que la integran.

Analiza los márgenes que se produjeron en función de los gastos y los ingresos de cada línea de negocio. Con vistas a conocer la rentabilidad de cada línea de producto o centro de producción, se utiliza una cuenta de explotación específica para cada uno de ellos.

Cuadro de tesorería

Un cuadro de tesorería que permita a la empresa saber cuáles son el flujo de liquidez y los plazos de pago y cobro óptimos.

CUADRO DE TESORERÍA:

Es una herramienta que permite determinar la liquidez de la empresa a corto plazo (máximo un año).

Éste contiene todos los pagos y cobros que deben realizarse en un periodo, con el fin de analizar si se podrán afrontar todos los pagos y optimizar los periodos de cobro. Para alcanzar su objetivo, es importante que el periodo de análisis sea corto, puesto que cuanto más largo sea, más difícil resultará conseguir la máxima fiabilidad.

Indicadores financieros en el cuadro de mando.

En el cuadro de mando, las empresas deben definir los ratios que les permitan controlar los aspectos clave de las finanzas de la empresa.

Los más usuales pueden ser: liquidez, endeudamiento, rotación de activos, rendimiento (por ejemplo, beneficio respecto a las ventas), etc.

CUADRO DE MANDO:

Es una herramienta de control que informa sobre la evolución de los parámetros fundamentales de la empresa, es decir, que proporciona a sus gestores una visión que abarca todas las áreas del negocio. Si el cuadro de mando es integral, además permite hacer el seguimiento del cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa y, en función de su evolución, tomar decisiones futuras.

Herramienta de control del fondo de maniobra.

Una herramienta de seguimiento del fondo de maniobra disponible, que permita tomar decisiones sobre la adquisición o venta de activos, condiciones de financiación o renegociación del endeudamiento.

Cuando las empresas desconocen su fondo de maniobra, no son conscientes de su situación económica real, por lo que no pueden optimizar sus inversiones ni se pueden anticipar a problemas financieros futuros. Mediante una herramienta de gestión, podrán prever con antelación los problemas futuros y tomar decisiones para evitarlos.

FONDO DE MANIOBRA:

Es la diferencia entre el activo circulante y el pasivo circulante. En otras palabras, la diferencia entre los valores o bienes que están en circulación continua en la empresa (por ejemplo, el stock, el producto en curso, las deudas de clientes, el saldo disponible, etc.) y las deudas exigibles que vencen en menos de un año (como por ejemplo proveedores, acreedores comerciales, suplidos de clientes, hacienda pública, seguridad social, etc.).

Programa de gestión de la facturación y contabilidad.

Disponer de algún programa de gestión estándar o a medida, que ayude en el control de la facturación y la contabilidad, que facilite la obtención de datos básicos para analizar la empresa desde el punto de vista económico y financiero.

Lo más importante de este apartado es destacar que hay empresas que funcionan sin las herramientas contables de gestión básicas, como pueden ser la formulación periódica de la cuenta de resultados o la formulación de balances para el análisis de las diferentes masas patrimoniales y para su financiación, que les ayuden a conocer su estado financiero y a tomar decisiones.

La paradoja es que, aunque muchas de las empresas disponen de algún programa de gestión

de la contabilidad, la mayoría no extraen la información necesaria para conocer su evolución financiera y poder tomar estas decisiones.

Una de las razones, es que normalmente las empresas pequeñas tienen subcontratada su gestión de la contabilidad, y a menudo, el servicio que contratan se limita a realizar las declaraciones fiscales cada tres meses y preparar las cuentas anuales para el Registro Mercantil, sin que incluya el análisis de la evolución del negocio.

Cabe concluir que, en muchas ocasiones, las decisiones se toman de forma intuitiva, inmersos en el día a día, sin el apoyo de datos objetivos. Este hecho hace que aumente el riesgo de decisión y, por ello, también el nivel de error.

Además, el hecho de contar con herramientas de control económico y financiero, puede aumentar sensiblemente la rentabilidad de las operaciones de la empresa.

3.1.4. Marketing y ventas

Nuestro entorno ha sufrido un gran cambio y las empresas deben adaptarse. Tal reflexión, también debemos tenerla en cuenta a la hora de tomar decisiones para situar nuestros productos y servicios en el mercado. Ya no sirve de nada tomar decisiones puntuales sin una estrategia de posicionamiento bien diseñada y definida, que nos permita desarrollar una actividad comercial constante y consolidada.

Es imprescindible conocer a nuestros clientes, debemos tener claro cuál es nuestro segmento de mercado, al que nos queremos dirigir, y debemos ser capaces de crear una percepción diferenciadora de nuestro producto en la mente de nuestros clientes.

Para definir cuáles son nuestros clientes y el posicionamiento que deseamos para nuestra empresa, debemos analizar y conocer nuestro mercado. En el contexto actual, una estrategia que no se centre en nuestro objetivo y no renuncie a mercados no prioritarios será insostenible en el tiempo, ya que los recursos de las empresas son limitados, y por ello, todos los esfuerzos deben orientarse hacia el segmento de mercado que hayamos elegido.

Las empresas deben crear una ventaja competitiva en sus productos y servicios. En otras palabras, debemos aportar al cliente un valor añadido que tiene que percibir, y los competidores deben tener dificultades para poder copiar los productos o servicios. Cuando se habla de ventaja competitiva, también se incluye la gran importancia de orientar nuestro negocio hacia las necesidades reales del cliente, y no a las propias necesidades de nuestra organización.

Una vez sentado nuestro posicionamiento, hay que definir una estrategia comercial con vistas a dar a conocer nuestros productos, estableciendo y consolidando el equipo comercial necesario y fijando los canales de distribución.

Uno de los puntos más importantes a destacar, es que las empresas que han alcanzado una ventaja competitiva en su producto o servicio,

no lo han conseguido como consecuencia del azar, sino que ha sido el fruto de un proceso interno de la empresa.

Resulta imprescindible que las empresas tengan un plan de marketing, un plan comercial y una clasificación ABC de los clientes, que les permita saber en qué clientes es más interesante centrar los esfuerzos comerciales y cuáles no presentan el perfil adecuado.

3.1.5. Innovación

La innovación constituye uno de los aspectos más importantes que la empresa debe potenciar para sobrevivir en un entorno muy cambiante y competitivo. Los productos o servicios deben ser cada vez más específicos y diferenciados, con un nivel creciente de valor añadido. Los clientes son más exigentes, a consecuencia de la globalización y la ampliación de la oferta. En este contexto, resulta decisivo plantear la estrategia desde una perspectiva de orientación al cliente y al mercado, no exclusivamente desde el punto de vista del producto o servicio.

Una gran parte de las empresas no están acostumbradas a trabajar según esta nueva cultura, y no consideran que la innovación sea un eje estratégico básico para su negocio. Por otro lado, muchas empresas que empiezan a mostrar cierto interés por el tema, todavía consideran que la innovación es un gasto, y no la ven como una inversión, lo cual dificulta la integración de un proceso de innovación estable en la empresa.

Las empresas deberían disponer de un responsable de innovación, aunque fuera a tiempo parcial, para coordinar y dinamizar todas las actividades relacionadas con este aspecto: hacia dónde evoluciona nuestro sector, qué novedades han surgido, cómo gestionamos el conocimiento en nuestra organización, cómo gestionamos los proyectos de innovación o cómo fomentamos las nuevas ideas de toda la organización.

La existencia de una clasificación de productos según la Matriz del Boston Consulting Group permite visualizar de forma clara, si una organización incorpora nuevos productos al mercado y con qué frecuencia lo hace.

MATRIZ DEL BOSTON CONSULTING GROUP:

Relaciona nuestros productos con la tasa de crecimiento anual del mercado y la cuota de mercado relativa. Nos permite clasificar los productos o servicios en prioritarios, tanto para el mercado como para la organización, y aquellos que debemos descartar porque no son interesantes ni para el mercado ni para la empresa.

Conseguir que nuestros productos o servicios sean prioritarios exige un proceso constante de innovación para mejorarlos y diseñar los nuevos.

La innovación no constituye un eje principal en la estrategia de la mayoría de pymes. Éstas encuentran numerosas dificultades para incorporar la innovación a sus procesos, a menudo debido

a la imposibilidad de asignar recursos, o bien por una falta de cultura innovadora.

En muchos casos, la empresa se ha planteado como la prolongación de una multinacional, y aspira a trabajar como subcontratada de ésta, aplicando la metodología, diseño y know-how que le proporciona dicha multinacional. Todo ello hace que no se considere necesario tener un producto con marca y diseño propios, que se distinga de la competencia y compita únicamente a nivel de precio.

En otros casos, en los que la empresa ha desarrollado una innovación tecnológica, dicha innovación se ha llevado a cabo sin tener en cuenta las necesidades actuales de los clientes y sin prever si el nuevo producto las cubre, o si la misma tecnología ya existe en el mercado.

Además, la falta de recursos, a saber, de profesionales cualificados, ha dificultado el proceso de investigación y desarrollo. También es habitual, que llegado el momento de lanzar el producto en el mercado, no se haya establecido una política de marketing y, por tanto, no se haya definido la estrategia y el plan de acción con el fin de darlo a conocer, publicitarlo o distribuirlo.

Otro aspecto que debemos tener en cuenta, es la existencia de programas de apoyo a la Investigación, Desarrollo e Innovación Tecnológica (I+D+IT), que las administraciones ofrecen a las empresas, a saber, programas de colaboración entre Centros Tecnológicos, Universidades y Empresas, deducciones fiscales por I+D+IT o ayudas y subvenciones.

3.1.6. El cuadro de mando integral: una herramienta de control para gestionar una pyme

El cuadro de mando integral es una herramienta que recoge los indicadores que permiten controlar los principales ámbitos de gestión de la empresa.

El cuadro de mando integral debe diseñarse a la medida de cada empresa, puesto que cada empresa tiene una realidad diferente. Hay que definir los parámetros concretos y empezar a recoger datos periódicamente, para obtener un histórico que nos permita conocer la tendencia de los parámetros en cada momento y valorar los resultados de las acciones que se llevan a cabo.

Algunos de los parámetros que se controlan deben ser la rentabilidad de las distintas líneas de negocio, la productividad, el control presupuestario, los costes, los stocks, la satisfacción de los clientes, etc.

Un cuadro de mando integral debe incluir todos los indicadores que creamos imprescindibles, para poder ejercer un control efectivo sobre todos los aspectos que nos interesan de nuestra empresa. Sin embargo, resulta preferible registrar sólo aquellos parámetros que realmente nos sean necesarios, para evitar que la recogida de datos se convierta en una tarea pesada e interminable. No podemos permitirnos recopilar información excesiva, ni obviar los aspectos intangibles que dan valor a nuestros productos.

El hecho de que todos los indicadores se rijan por parámetros claros, nos permitirá analizar

nuestra situación siempre según los mismos criterios, centrándonos en los indicadores que han experimentado una variación de tendencia en comparación con el análisis realizado.

Los indicadores deben ser lo más sencillos posible, y deben ser efectivos, para que hagan de señales de alarma que, cuando indican una anomalía, nos obliguen a revisar por qué se ha producido.

En definitiva, se trata de tener información útil, identificada, estructurada y fácilmente localizable, para poder analizarla y tomar decisiones.

3.2. MODELOS DE REFERENCIA Y LOS 12 FACTORES CLAVE DEL ÉXITO EMPRESARIAL

Éste es un buen momento para potenciar la innovación en la pyme. Hasta hace poco, centrábamos nuestros esfuerzos innovadores en el proceso operativo, para conseguir diseñar nuevos productos y servicios que comercializar.

Muchas de las empresas que han seguido este camino no han visto traducido el esfuerzo en una mayor aportación de valor para sus clientes.

Debemos centrarnos en aquellos aspectos que hasta hace poco no se potenciaban suficientemente en las pymes, y que a día de hoy, vemos que son fundamentales para la capacidad innovadora de las organizaciones.

Este enfoque parte de reconocer cómo está cambiando el modo de gestionar las empresas y qué estrategias podemos adoptar en el entorno pyme, para dar una respuesta satisfactoria a las nuevas exigencias de mercados muy competitivos, globalizados y volátiles.

Por ello, las temáticas analizadas se pueden agrupar en dos grandes ejes:

- Nuevas estrategias comerciales basadas en la aportación de valor al cliente.

- Herramientas de dirección y liderazgo para la innovación.

Para contribuir a la participación y reflexión sobre estos dos aspectos, a menudo infravalorados por parte de las pymes, sobre todo en lo que a la dirección y el liderazgo se refiere, hay que partir de un ejercicio de *Benchmarking* sobre las mejores prácticas en el ámbito del *Management* de empresa.

Centrando nuestra atención en qué factores trabajan seriamente las empresas que están obteniendo mejores resultados y aprovechan las oportunidades que ofrece el entorno empresarial actual.

Con este orden de análisis se pretende conseguir que los empresarios comparen su organización con un modelo que funciona.

Para hacerlo, nos hemos basado en los aspectos que caracterizan a dos tipos de empresa con éxito distintos.

a) Las empreses más consolidadas:

b) Las empresas que mejor crecen:

A partir de esta comparación, se ha concluido cuáles son las mejores prácticas en gestión organizativa y en gestión de recursos humanos.

Factor 1: Éxito interno atrae clientes de éxito

Hace muchos años, el sentido común ya nos decía que cuanto más a gusto estén las personas en nuestra organización, más esfuerzos harán para satisfacer al cliente. Hoy en día, la satisfacción del cliente es un requisito clave para la competitividad.

Actualmente, tenemos la suerte de que ya existen investigaciones serias en este sentido, que sensibilizan a las empresas y directivos sobre esta cuestión. Incluso existe una fórmula, fruto de múltiples investigaciones, que cuantifica esta relación. Una mejora del 1 por ciento en el clima emocional del equipo va acompañada de un 2 por ciento en los ingresos.

La valoración que hacen los colaboradores y colaboradoras de la empresa no es tan sólo un buen indicador del grado de satisfacción de los clientes, sino que también influye en el rendimiento de la empresa. Por ello, es importante recalcar que la baja moral y la desmotivación son indicadores excelentes del rendimiento laboral.

Además, todos sabemos que los mercados son básicamente conversaciones. Se trata, en todo momento, de un intercambio de información. Estas conversaciones son cada vez más universales, gracias a las modernas tecnologías de la información y la comunicación. Las historias y situaciones internas se transmiten hacia fuera. **¿Tenemos algo atractivo que contar fuera?**

Por último, destacar en este punto, que los últimos avances en neurociencia han revolucionado la forma de gestionar las empresas, de gestionar las relaciones con los clientes, etc.

Factor 2: Atraen el talento que queremos y necesitamos

El talento es una combinación de varios elementos clave: capacidades y habilidades, actitud y acción.

Las empresas están intentando atraer el talento, que por desgracia es un bien escaso, por lo que también debemos fidelizarlo. Son múltiples las estrategias que podemos adoptar para aumentar el atractivo de nuestras empresas. Debemos basar dichas estrategias en tres ejes:

• Individualización. Cada persona es un mundo. Desde la dirección, debemos dedicar tiempo a la gente, y estar convencidos de que se trata de una buena inversión. Hay que conocer sus intereses y necesidades. Una vez conocemos sus inquietudes, debemos actuar en consecuencia.

• Trabajar sobre fortalezas. Que cada persona base su actividad en fortalezas, y no en debilidades.

• Hacer piña a través de una idea compartida, una identidad clara e incentivando los comportamientos que nos interesan.

Factor 3: Gestionan el cumplimiento rigurosamente

Otro factor clave es la sistemática que utilizamos para valorar el rendimiento de las personas en nuestra organización. Hoy en día, hay muchas personas que realmente no saben cómo están realizando su trabajo. Estar cerca de las personas y reconocer las buenas actuaciones, así como corregir los errores, es fundamental.

Actualmente, en muchas empresas no se lleva a cabo este trabajo sistemático, y se termina por actuar cuando la solución a la situación es, cuando menos, difícil. Por otro lado, esta sistemática debería estar institucionalizada en toda la empresa. Todos los cargos directivos o mandos intermedios deberían hacerlo del mismo modo, con las mismas herramientas de seguimiento y valoración. Si no se procede así, se crean reinos de taifas, y cada área va por su lado: ¿acaso esta situación une al equipo?

Para que un sistema de gestión del cumplimiento funcione, hay que basar la relación en la confianza, un activo muy difícil de ganar y muy fácil de perder. Por tanto, la actuación de los directivos y mandos es clave. Colaboración y confianza, en muchas organizaciones, se sustituye por miedo. Una dirección basada en el miedo genera una pérdida importante de energía y motivación, sin las que una empresa competitiva no puede existir.

Factor 4: Desarrollan eficazmente el talento directivo y liderazgo a todos los niveles

Según todos los factores analizados hasta el momento, ya vemos que el talento y los conocimientos de gestión de equipos humanos son fundamentales. Las empresas más admiradas están dedicando grandes esfuerzos a que los responsables de equipo tengan las capacidades y habilidades necesarias para realizar su trabajo a la perfección. Un estilo inadecuado de liderazgo causa múltiples problemáticas, relacionadas con el rendimiento de la empresa, la satisfacción del cliente y los resultados.

Por otro lado, actualmente las empresas buscan gente que ejerza el liderazgo. Hoy en día se contrata por actitud. Las empresas con futuro buscan personas de equipo, con iniciativa y proactividad. Quieren gente que enfoque el futuro con optimismo y positivismo, que piense en nuevas ideas y que tolere la frustración. **¿Cómo podemos potenciar estas actitudes en nuestra organización?**

Esta energía surge de las emociones. **¿Cómo tenemos el clima emocional?** De este clima depende la iniciativa creadora e innovadora de las personas.

Factor 5: Se toman en serio su misión, visión y sus valores

Definir la razón de ser de la empresa (misión), qué objetivos nos hemos planteado (visión) y cómo debemos trabajar (valores), hoy en día se

convierte en un factor clave para la motivación de las personas.

La base de estas nuevas iniciativas en la gestión empresarial, tiene su origen en las aportaciones de Viktor Frankl. Merece la pena observar el impacto que tiene el saber por qué hacemos las cosas, y dar sentido a las actividades que se realizan en nuestra empresa.

Cuando la gente no encuentra el sentido, la energía básica para funcionar, que les da la emoción, desaparece. Sin emoción no hay acción, y sin acción no hay resultados.

Factor 6: Mejoran sobre lo que hacen bien (competencias esenciales)

Este concepto surge de la aportación de Hammel y Prahalad, que defienden que los directivos, en vez de ver la organización como un conjunto de unidades de negocio, deben verla como un conjunto de competencias esenciales, a saber, aptitudes y tecnologías que permiten ofrecer al cliente algún beneficio.

Así pues, detectar cuáles son nuestras fortalezas y diseñar la estrategia en relación a las mismas es un rasgo distintivo de las empresas que se mantienen en el mercado.

Perder de vista las fortalezas para adentrarnos en proyectos y estrategias basados en aquello en lo que no destacamos positivamente, es un plan arriesgado a corto plazo y peligroso a largo plazo.

Factor 7: Utilizan un modelo de competencias para los procesos de dirección de personas

Las organizaciones más competitivas tienen muy bien definido un perfil competencial para cada una de las posiciones de la organización. **¿Qué aporta el modelo de competencias a los colaboradores y colaboradoras?**

Con el perfil competencial, las personas saben qué se espera de ellas, lo cual constituye un elemento clave para la competitividad.

Para definir estos perfiles, la estrategia más eficaz es construir el modelo conjuntamente con el equipo, ya que el funcionamiento de esta herramienta parte de la motivación y el compromiso de las personas que forman parte de la organización.

Este perfil competencial se aplica en los principales procesos de dirección de personas.

Factor 8: Cultura de disciplina y responsabilidad individual

La cultura de la empresa es un elemento clave para entender los comportamientos de las personas en el entorno organizativo.

Por ello, hay una serie de valores clave que hay que saber comunicar e implantar en la empresa.

La implantación parte, en primer lugar, del ejemplo del equipo directivo y de las personas que tienen responsabilidad sobre otras.

En segundo lugar, la implantación depende de los aprendizajes que se generen. Las empresas con crecimientos más sólidos basan su cultura en la responsabilidad (no hay excusa que valga) y en la disciplina (las personas se centran en lo que más conviene a la organización).

Factor 9: Existe coherencia entre el modelo de negocio y la tecnología que utilizan

Es muy importante para este tipo de empresas, facilitar la tecnología necesaria a las personas, para poder llevar a cabo el modelo de negocio que la empresa ha definido.

Tecnología no significa aparatos electrónicos únicamente, tecnología también significa conocimientos. Así pues, la formación y la comunicación son factores de competitividad claves. Para que funcione, es imprescindible que la dirección tenga en cuenta la preparación del equipo, a la hora de planificar la puesta en práctica de la estrategia.

¿Cuántas veces detectamos problemas en la preparación de las personas cuando ya hemos iniciado un proyecto o plan de acción?

Factor 10: Desarrollan sus funcionalidades subyacentes

Las empresas con crecimientos más sólidos, tienen muy bien detectados y definidos aquellos elementos que hacen que sus clientes lo sigan siendo. Detectarlos, permite basar la política comercial en los factores que satisfacen y fidelizan a sus clientes. Desconocer por qué los clientes nos compran, crea incertidumbre a la hora de pensar en la evolución de la empresa, y nos deja en una posición de debilidad ante nuestra competencia.

Las pymes debemos aprovechar nuestra fortaleza frente a las grandes empresas: la proximidad al cliente. Aprovecharla significa conocer qué valoran positivamente nuestros clientes de nuestra oferta, y qué aspectos se podrían mejorar. Muchas organizaciones no tienen en cuenta esta información, y no aprovechan la proximidad al cliente.

Factor 11: Centran la atención en los detalles con el cliente interno y externo

Las empresas que crecen de forma más sólida, saben que la clave reside en trabajar para lograr la satisfacción del cliente. La satisfacción se consigue cuidando los detalles.

Generar percepciones positivas supone centrar los esfuerzos en ser detallistas también con los clientes internos, las personas que trabajan en nuestra organización. Gestionar de forma eficaz el equipo es requisito básico para generar percepciones positivas. Por ello, la gestión de las personas es muy importante.

Las empresas que no cuidan el detalle con el cliente interno, tienen problemas para generar satisfacción en el cliente externo. Sin satisfacción no hay fidelización. Debemos fidelizar a los profesionales del equipo, para que éstos, a su

vez, generen percepciones positivas ante el cliente, mediante sus comportamientos.

Factor 12: Tienen un clima positivo generado por líderes carismáticos

Relacionado con el punto anterior, la gestión del clima de trabajo se incorpora como prioridad en la agenda del directivo.

Los factores clave que inciden en el clima son:

- ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO (coordinación).
- MOTIVACIONES, PERSONALIDADES Y VALORES de las personas que forman el equipo.
- ESTILO DE LIDERAZGO Y COMUNICACIÓN (este factor incide entre el 50 y el 70% en el clima). Aquí tenemos un área de mejora clave en nuestras empresas.

La conclusión a la que se llega, analizando estos 12 factores, es que las personas que forman parte de la organización son la base de la competitividad y la innovación. Sin una actitud emprendedora en cada persona, no hay innovación.

4. CONCLUSIONES

Durante los últimos años, las empresas han sido testigos del cambio de su entorno empresarial, cada vez más complejo, cambiante y competitivo. Dicho cambio crea una necesidad de adaptación continua en las empresas, para poder consolidarse y expandir su actividad. Por consiguiente, los sistemas de gestión de las pymes deben evolucionar, haciendo especial hincapié en los aspectos fundamentales que hasta hace poco no se potenciaban suficientemente.

Este Manual de Buenas Prácticas se basa en dos modelos de empresa, "las empresas más consolidadas" y "las empresas que mejor crecen", que aprovechan las oportunidades que ofrece el entorno empresarial actual y obtienen mejores resultados.

Por un lado, se han definido los factores clave del éxito empresarial, que caracterizan a estos dos tipos de empresa distintos, y por el otro, los cinco ejes fundamentales para la gestión empresarial que deben tener en cuenta ambos modelos de empresa:

• **Estrategia.** Es esencial definir a priori cuál es la misión, la visión y los valores de una empresa, para determinar qué estrategia se debe seguir. Una vez definida la estrategia, hay que diseñar un plan de ejecución para llevar a cabo su implantación.

• **Gestión de personas.** Las personas de la organización constituyen uno de los pilares indispensables para poder llevar a cabo el plan estratégico, por lo que hay que saber destacar el potencial y los recursos de las personas como una ventaja competitiva.

• **Finanzas.** Es imprescindible disponer de la información financiera necesaria para conocer su evolución y poder tomar decisiones. Todas las decisiones contienen un porcentaje de intuición, pero éste debe ser mínimo, y debemos basarnos en datos objetivos, reduciendo así el riesgo de decisión y el nivel de error.

• **Marketing y ventas.** Las empresas que han conseguido una ventaja competitiva en su producto o servicio, lo han hecho gracias a un proceso interno de la empresa, y en ningún caso como consecuencia del azar. En otras palabras, resulta imprescindible disponer de un plan de marketing y de un plan comercial.

• **Innovación.** La innovación es un eje estratégico básico, y hay que potenciarla para sobrevivir en el entorno actual. Los productos y servicios deben ser cada vez más específicos, diferenciados y con un nivel creciente de valor añadido.

No obstante, no olvidemos que la clave del éxito de toda organización se centra en su capital humano. Las competencias que aportan los equipos constituyen factores diferenciales, por ello, favorecer la implicación de las personas es una de las mejores formas de crecimiento en todo proyecto empresarial.

5. BIBLIOGRAFÍA

COLLINS, JAMES C. Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't. HarperCollins Publishers. New York, 2001.

COLLINS, JAMES C.; PORRAS, JERRY I. Empresas que perduran: principios exitosos de compañías triunfadoras. Grupo Editorial Norma. Barcelona, 1995.

EADA (GALLES, J.; ORS, J.; SAMBOLA, R., SANTANDREU, E. Y SANTANDREU, P.) Fundamentos de análisis financiero. Cómo interpretar y analizar estados financieros. Departamento de Contabilidad y Finanzas de EADA. Granica (1ª edición). Barcelona, 2005.

GRANT, ROBERT M. Dirección Estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones. Thomson - Civitas (5ª edición - 3ª en Civitas). Navarra, 2006.

La Cambra
Cambra de Comerç
de Terrassa

www.cambraterrassa.es

Blasco de Garay, 29-49
08224 TERRASSA
Tel. 93 733 98 33 / Fax 93 789 11 65
info@cambraterrassa.es
www.cambraterrassa.es

Delegació de Rubí
Rambleta Joan Miró, s/n
(Edifici Rubí+D) 08191 RUBÍ
Tel. 93 697 02 69 / Fax 93 697 28 86
rubi@cambraterrassa.es

Delegació de Sant Cugat del Vallès
Villà, 68 (Casa Aymat)
08173 SANT CUGAT DEL VALLÈS
Tel. 93 587 90 25
santcugat@cambraterrassa.es

Con la colaboración de:

CIDEM
Centre d'Innovació
i Desenvolupament
Empresarial