



Nº 1 - MAYO DEL 2011

[www.gesiem.es](http://www.gesiem.es)

Conscientes de la gravedad de la crisis que nos golpea a todas las pequeñas empresas, nos hemos planteado editar un boletín mensual que irá tocando temas que consideramos que pueden ser del máximo interés para todas las pymes.

Nuestra única pretensión es ayudar a replantear que es lo que tenemos que hacer en cada momento para desarrollarnos aprovechando al máximo los esfuerzos que estamos realizando.

Agradeceremos cualquier comentario, sugerencia, aportación,... que nos hagáis llegar.

Contacto: [asinval@gesiem.es](mailto:asinval@gesiem.es)

## ¿CÓMO SER EMPRESARIO/A Y NO ARRUINARSE EN EL INTENTO?

Las notas que vienen a continuación deben ser abordadas como material de trabajo para promover el debate y la reflexión sobre la situación en la que se encuentra cada empresa actualmente y con el objetivo de buscar y encontrar soluciones concretas válidas para crecer y desarrollarse.

### I.- La era industrial y la era de la información.

Desde 1850 hasta 1980 las empresas han tenido éxito basándose en condiciones o factores que han ido desapareciendo uno tras otro:

- 1) El proteccionismo estatal permitió el desarrollo de muchas empresas pasando de posibles competidores externos más eficientes o más innovadores.
- 2) Algunas de las empresas más grandes (Telefónica, Correos, Campsa, Hidroeléctrica, Renfe, Iberia, Tabacalera, ...) monopolizaban la distribución de determinados servicios o productos sin que ninguna otra tuviera siquiera la posibilidad de ofrecerlos.
- 3) Algunos sectores (farmacéutico, estancos, ...) tenían condiciones draconianas para que no se pudieran crear nuevos establecimientos que pusieran en duda la rentabilidad de los ya existentes.
- 4) Los productos que se comercializaban tenían un ciclo de vida largo.
- 5) La mayoría de las empresas tenían una estructura jerárquica centralizada. La gerencia

transmitía las órdenes a los mandos intermedios y estos se encargaban de que los trabajadores ejecutarán las tareas.

- 6) La productividad dependía en gran medida de la utilización masiva de mano de obra.
- 7) Se trataba de producir productos y servicios estandar para que fueran “baratos” y se pudieran fabricar en cadena. Se intenta vender a “todo el mundo”.
- 8) La rentabilidad de la empresa se hacía depender de la especialización de sus capacidades funcionales, pero tratadas como compartimentos estanco: fabricación, compra, distribución, marketing y tecnología.

En los últimos treinta años el escenario ha cambiado en algunos aspectos muy importantes:

- 1) Las barreras nacionales se han derrumbado en buena medida y estamos viviendo en una sociedad cada vez más globalizada a nivel internacional.
- 2) Progresivamente se ha ido “liberalizando” la distribución de los productos y servicios que antes estaban en régimen de monopolio.
- 3) Se han levantado las “barreras” que frenaban la creación de nuevas empresas o comercios dentro de determinados sectores.
- 4) Los ciclos de vida de los productos siguen acortándose. La posible ventaja alcanzada en un determinado momento no garantiza su mantenimiento en la siguiente etapa de desarrollo.
- 5) Tanto los mandos intermedios como los empleados que están involucrados en la producción directa son valorados por sus sugerencias sobre cómo mejorar la calidad, reducir los costes o mejorar los tiempos de los ciclos.
- 6) Se intenta mejorar la productividad teniendo en cuenta otros criterios: gestión de calidad total, sistemas de distribución y producción “justo a tiempo”, ...
- 7) Se trata de vender a determinados segmentos de clientes ofreciendo productos o servicios “personalizados” o con determinados “valores añadidos” que marcan la diferencia respecto de los posibles competidores.
- 8) Se parte de que las distintas capacidades funcionales de la empresa deben estar sometidas a un plan estratégico único que conjunte y unifique todas las actividades de la empresa para conseguir los objetivos planteados.

## II. ¿Sobre que cimientos debe asentarse la gestión de la empresa actual?

La gestión de la empresa ha venido basándose mayoritariamente en los informes financieros a la hora de establecer las metas a conseguir y a la hora de analizar los resultados conseguidos: el balance de situación, la cuenta de explotación, las previsiones presupuestarias y de ingresos, y los ratios financieros son el soporte fundamental sobre el que se han venido articulando tradicionalmente las decisiones estratégicas de la gerencia.

En la era de la información, con la agudización de la competencia, la estrategia de la empresa no puede basarse ya únicamente en los indicadores financieros. Hay otros aspectos que cobran especial relevancia para valorar el futuro de una empresa:

### ¿A quién vender?

Las cuestiones a plantearse son:

¿Qué clientes de los que ya tenemos son “fundamentales” para que nuestra empresa se mantenga y crezca? ¿Qué valoran estos clientes de nuestros productos y servicios? ¿Qué clientes de los que ya tenemos son rentables y cuales no? ¿Qué sectores nuevos de clientes pueden estar interesados en nuestros productos? ¿Cuántos clientes nuevos hemos incorporado y cuál es su importancia relativa? ¿Qué factores son importantes para que los clientes nos compren a nosotros y no a la competencia? ¿Qué productos o servicios, no consumidos hasta la fecha, podemos intentar vender a cada uno de nuestros clientes? ¿Qué clientes han dejado de comprarnos y por qué motivo? ¿Cuántos clientes tenemos inactivos? ¿Qué podemos ofrecer para recuperar a clientes que han dejado de comprarnos?

### ¿Qué vender?

Las cuestiones a plantearse son:

¿Cuáles son nuestros productos o servicios estrella? ¿Durante cuanto tiempo pueden continuar siéndolo? ¿Qué productos tienen un potencial de venta desaprovechado y hay que relanzar? ¿Qué productos o servicios no son rentables y hay que suprimirlos? ¿Qué productos o servicios nuevos se pueden impulsar? ¿Qué valor añadido podemos incorporar a nuestros productos para conseguir ventajas competitivas?

### ¿Qué es fundamental para crecer?

De lo que se trata es de identificar que procesos hay que mejorar o que procesos nuevos hay que incorporar en la perspectiva de retener a los clientes y obtener excelentes rendimientos financieros.

Esperar que los procesos críticos o fundamentales para que la empresa se mantenga y crezca en el futuro se generen espontáneamente es la peor solución. Lo que podría ser un punto fuerte se convierte inevitablemente en una debilidad estructural que acabará pasando factura.

### ¿Qué medios hay que poner?

El crecimiento de una empresa a largo plazo depende de varios factores: la plantilla (habilidades, implicación, satisfacción, retención, ...), los sistemas de producción (máquinas, herramientas, ...), la eficiente organización del trabajo y el aprovechamiento al máximo de las tecnologías de la información (programas de gestión, campañas publicitarias, ...).

### **III. Primeras conclusiones.**

- 1) La gerencia tiene que establecer un plan estratégico que clarifique los objetivos a conseguir a largo plazo en los distintos niveles que acabamos de nombrar: perspectiva financiera, perspectiva del cliente, perspectiva del producto, perspectiva de los procesos fundamentales y perspectiva de los medios necesarios.
- 2) Cada departamento de la empresa tiene que traducir y clarificar esa estrategia a largo plazo en iniciativas e indicadores a corto plazo (mensuales o trimestrales) para los procesos y las personas implicadas.
- 3) Los ajustes derivados de los controles deben servir para que la empresa funcione como un reloj en el que cada uno de sus componentes cumpla la función que le corresponde con arreglo a los objetivos marcados.



Programas de gestión comercial



Te ayudamos a:

- \* Mejorar la atención a tus clientes
- \* aprovechar al máximo tus recursos
- \* analizar y tomar decisiones
- \* reducir los costos de gestión
- \* innovar y a crecer

Teléfono : 963971561

[www.gesiem.es](http://www.gesiem.es)      [asinval@gesiem.es](mailto:asinval@gesiem.es)