



Una empresa que se conoce a sí misma en todo momento es una empresa fuerte.

Este libro es la herramienta para conseguirlo.

Cada día se crean empresas y muchas consiguen crecer rápidamente. Estar al frente de una empresa no es tarea fácil teniendo en cuenta que en la mayoría de los casos el entorno puede ser cambiante y hostil. Por esa razón es necesario que todas las organizaciones sean capaces de elaborar internamente su propio diagnóstico empresarial para analizar la situación económica y de gestión en cada momento. Gracias al check list para el diagnóstico empresarial podrán valorar su viabilidad a medio y largo plazo, impulsar nuevos proyectos y conocer en profundidad sus debilidades y fortalezas. Tener una buena herramienta de diagnóstico es fundamental para cumplir estos objetivos.

Este libro, en primer lugar, nos ayuda a entender por qué es necesario el diagnóstico empresarial. En segundo lugar, facilita el diagnóstico de todas las áreas de la empresa (comercial, logística, calidad, recursos humanos, control de gestión, financiera, producción y dirección, entre otras). Finalmente, ofrece un modelo de evaluación en Excel para que el lector pueda aplicar los conocimientos adquiridos. Para acceder a la aplicación práctica gratuita, entre en www.profiteditorial.com y descargue los archivos adicionales en la ficha del libro.

NOTA DEL AUTOR

Este libro que usted tiene en sus manos es fruto de la experiencia que he adquirido a lo largo de los últimos 25 años de trabajar en puestos de responsabilidad en diferentes empresas y luego desde el fascinante trabajo de asesor o consultor, así pues, era todo un reto conseguir un libro que permita a los directivos de las pequeñas y medianas empresas poder hacer una evaluación de o diagnóstico de la situación en que se encuentra su empresa. No es una labor fácil pues hace falta coraje para ser imparcial a la hora de hacerse las preguntas clave.

Es una retórica hablar del mercado, la tecnología los competidores, etcétera es cierto que todo estos efectos y muchos más pueden afectar a una empresa, pero para mí hay uno más letal, esta frase lo resume todo “témale a la incompetencia y no a la competencia”, es decir que muchas veces los efectos negativos los tenemos dentro de la propia organización, es muy complicado que quienes generan el problema busquen y apliquen la solución empresarial, por eso hemos hecho este libro, lleno de preguntas por y para las diferentes áreas de la empresa, y pido disculpas pues ni son todas las que son ni están todas las que debería estar, pero lo más importante después de conocer a tantos y tantos empresarios y directivos que no han sabido reaccionar a tiempo o que se han confiado a la buena suerte, sin pensar en que es la gestión lo que nos puede ayudar a mejorar los resultados de una empresa.

Trabajar con intuición es posible, pero no nos asegura que estemos avanzando hacia el camino correcto, así pues, se hace necesario disponer de todos los recursos a nuestro alcance para evitar o prever posibles efectos negativos sobre nuestra empresa.

Así pues, les dejo con este libro, para mí ha sido un gran reto, he tratado de sintetizar todo lo que he podido las cuestiones que el directivo debe hacerse, pero mi intención ha sido **“enseñarles a pescar no darle el pez”**. Por eso este libro, no tiene todas las preguntas que se pueden hacer un directivo de un área, sino que puede modificarlas y adaptarlas a sus necesidades, tiene un modelo en Excel que le permitirá en cada caso analizar que cuestiones son las más importantes y prioritarias son las que debe resolver o mejorar.

Desgraciadamente el libro no funciona por arte de magia debe ser el lector quién elija hasta dónde quiere llegar, cuanto más completo sea el diagnóstico mejores resultados obtendremos, pero no debemos cegarnos y ser lo suficientemente inteligentes para identificar lo importante de lo urgente, las prisas son siempre malas consejeras yo le pido que sin prisas pero sin pausa, utilice y aplique el libro de forma progresiva en su empresa, espero que obtenga los resultados esperado, pero recuerde primero debe hacer el diagnóstico y luego aplicar las medidas necesarias para mejorar la gestión.

Luis Muñiz

Socio Director de SisConGes & Estrategia

www.sistemacontrolgestion.co

info@sistemacontrolgestion.com

PRÓLOGO

Una pregunta que me gusta hacer para provocar a los directivos que empiezan un reto importante en sus negocios es

“¿Qué sería para vosotros un éxito salvaje?”.

Bueno, la palabra salvaje siempre les desconcierta. Parece como que superar las expectativas sea algo irracional y por consecuencia inalcanzable. Automáticamente les mueve a no pensar. Sin embargo, cuando les hago la pregunta opuesta,

“¿Cuáles serían las causas del fracaso de este proyecto?”

La cosa cambia. Todos tenemos más o menos claras las limitaciones y los retos a los que nos enfrentamos; seguramente, hasta podríamos llegar a prevenirlos. Sin embargo, funcionamos en las empresas sin cuestionar estas realidades. La primera pregunta nos puede inspirar; la segunda nos ayudará a obtener una mejor ejecución, un mejor resultado, de nuestras iniciativas.

A lo largo de mi carrera, en mis tareas de desarrollo y de mejora de negocios, este segundo tipo de pregunta más reflexiva, se ha convertido en un instrumento indispensable: ¡Si podemos imaginar los factores de fracaso, entonces también podemos imaginar qué factores impedirán que éste suceda!

Cuando estos factores se identifican (diagnóstico) y los convertimos en un ejercicio de cambio (corrección), los obstáculos hacia el éxito se van desvaneciendo. ¡Claro! El doctor nos pregunta, el doctor nos diagnostica, el doctor nos receta. Pero no todos nos hacemos las preguntas adecuadas.

Este libro “Check-list para el diagnóstico empresarial” es el resultado de años de recopilar buenas preguntas acerca de los obstáculos que impiden el correcto desarrollo de los negocios. Toda esta experiencia, por encima de todo, se traduce en un método para afrontar con éxito el diagnóstico de la empresa. ¿Cada departamento, cada área funcional, cada proceso, a modo de órgano o extremidad, se ve sometido a lógica del “¿Qué impide que éste funcione correctamente?”.

Las enfermedades no entienden de edad (empresa centenaria o de nueva creación), no diferencian por tamaño (multinacionales o PYMES) y no discriminan por actividad (mercados maduros o nuevas tecnologías), todas las empresas, como todas las personas, están expuestas a un mal funcionamiento. Y aunque no todas las empresas son iguales y no es posible conocer todas las preguntas (la ciencia avanza), estimado lector, te puedo asegurar que en este libro encontrarás herramientas funcionales y efectivas para el correcto análisis del estado de salud de tu negocio.

Luis es un trabajador incansable que tiene una experiencia y una dedicación en el mundo de la empresa que lo hace realmente especial. Efectivamente, posee un conocimiento profundo de diversos sectores y mercados, de sus áreas y procesos. Lo que realmente lo hace único es su constancia en el propósito, su capacidad de organizar y plasmar sus experiencias de una forma fácil de entender y sobre todo práctica, muy práctica.

Conozco a Lluís desde hace más de 20 años. Hemos trabajado juntos en varios proyectos empresariales y he tenido la suerte de aprender con él a hacerme buenas preguntas. ¡Recuerdo sus inquietudes cuando iba a escribir su primer libro año 2003, que no han cambiado después de haber publicado más de 18!

Después de todo este tiempo, me sigue sorprendiendo su capacidad imparable de aprendizaje y de mejora, que ahora ves reflejada en parte, en tus manos. Disfruta de las reflexiones que te provoca, éste es su propósito.

Francesc Farres

Director General de Ro-bótica

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

1 DIAGNÓSTICO DEL ÁREA DIRECCIÓN, ORGANIZACIÓN Y ESTRATEGIA30

1.1 INTRODUCCIÓN AL DIAGNÓSTICO DEL ÁREA DE ESTRATEGIA, DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN

1.2. GESTIÓN ESTRATÉGICA

1.3 DIRECCIÓN EMPRESARIAL

1.4 SISTEMA DE ORGANIZACIÓN

1.5 PROCESOS DE TRABAJO

1.6 PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO

1.7 MEDICIÓN DE RENDIMIENTOS Y DESEMPEÑO

2 DIAGNÓSTICO DEL ÁREA COMERCIAL44

2.1 INTRODUCCIÓN AL DIAGNÓSTICO DEL ÁREA COMERCIAL

2.2 MERCADO

2.3 PRODUCTOS Y SERVICIOS

2.3 POLÍTICA DE PRECIOS, DESCUENTOS Y PROMOCIONES

2.4 CLIENTES

2.5 MARKETING Y PROMOCIÓN

2.6. ORGANIZACIÓN, MEDIOS Y RECURSOS DEL ÁREA COMERCIAL

2.7 ATENCIÓN AL CLIENTE Y FIDELIZACIÓN

2.8. CRM: GESTIÓN DE ACCIONES COMERCIALES

2.9 SISTEMA DE INFORMACIÓN COMERCIAL

2.10 DISTRIBUCIÓN COMERCIAL

2.11 GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL ÁREA COMERCIAL

2.12 COMERCIO EXTERIOR

2.13 PÁGINA WEB DEL ÁREA COMERCIAL

2.14 INDICADORES DEL ÁREA COMERCIAL

3 DIAGNÓSTICO DEL ÁREA LOGÍSTICA

3.1. INTRODUCCIÓN AL DIAGNÓSTICO DEL ÁREA LOGÍSTICA

3.2 CONOCIMIENTO DEL MERCADO

3.3 GESTIÓN DE COMPRAS

3.4. GESTIÓN DE LOS PROVEEDORES

3.5. GESTIÓN DE LAS EXISTENCIAS Y ALMACENAJE

3.6. GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LAS COMPRAS

3.7 INDICADORES DEL ÁREA LOGÍSTICA

4 DIAGNÓSTICO DEL ÁREA DE FABRICACIÓN

4.1. INTRODUCCIÓN AL ÁREA DE FABRICACIÓN

4.2 EVALUACIÓN DE MEDIOS Y RECURSOS DE FABRICACIÓN

4.3 PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE LA PRODUCCIÓN

4.4. GESTIÓN DEL MANTENIMIENTO

4.7. GESTIÓN DE RECURSOS ENERGÉTICOS

4.8. GESTIÓN MEDIOAMBIENTAL

4.9 INDICADORES DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN

5 DIAGNÓSTICO DEL ÁREA DE CALIDAD

5.1 INTRODUCCIÓN AL ÁREA DE CALIDAD

5.2 POLÍTICA DE CALIDAD

5.3 PROGRAMAS DE CALIDAD

5.4 PARTICIPACIÓN EN LOS PROGRAMAS CALIDAD

5.5 INDICADORES DEL ÁREA DE CALIDAD

6 DIAGNÓSTICO DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

6.1 INTRODUCCIÓN AL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

6.2 ESTRUCTURAS DE LA ORGANIZACIÓN

6.3 SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN

6.4. POLÍTICA DE REMUNERACIONES Y EVALUACIÓN

6.5 GESTIÓN DE LA RENOVACIÓN Y SUSTITUCIÓN DEL PERSONAL

6.6 FORMACIÓN

6.7 PROGRAMAS DE MEJORA CONTINUA

6.8 POLÍTICA DE ATENCIÓN AL PERSONAL

6.9 GESTIÓN ADMINISTRATIVA

6.10 INDICADORES DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

7 DIAGNOSTICO DEL ÁREA DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN TI

7.1 INTRODUCCIÓN AL ÁREA DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y TECNOLOGÍA

7.2 ACCESO A LA INFORMACIÓN

7.3 SITUACIÓN DE LA TECNOLOGÍA

7.4 FUNCIONES DE LA INFORMÁTICA

7.5 INDICADORES PARA EL ÁREA INFORMÁTICA

8 DIAGNÓSTICO DEL ÁREA FINANCIERA

8.1 INTRODUCCIÓN AL ÁREA DE GESTIÓN FINANCIERA

8.2 ESTRUCTURA, MEDIOS Y TAREAS DE LA FUNCIÓN FINANCIERA

8.3 CONTROL DE DEUDORES

8.4 CONTROL DE ACREEDORES

8.5 GESTIÓN DE OTROS ACTIVOS

8.6 GESTIÓN DE LA FINANCIACIÓN Y LA TESORERÍA

8.7 HERRAMIENTAS DE LA GESTIÓN FINANCIERA

8.8 INDICADORES DEL ÁREA FINANCIERA

9 DIAGNÓSTICO DEL ÁREA DE CONTROL DE GESTIÓN

9.1 INTRODUCCIÓN AL ÁREA DE CONTROL DE GESTIÓN

9.2. EL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN

9.3 COMPONENTES Y HERRAMIENTAS DEL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN

9.4 EL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN COMO SOPORTE DEL REPORTING

9.5 SISTEMA DE CIERRE MENSUAL

10 MODELO DE EVALUACIÓN EN EXCEL

10.1 INTRODUCCIÓN AL MODELO DE EVALUACIÓN

10.2 FUNCIONAMIENTO DEL MODELO

10.3 EJEMPLO

ANEXOS

ANEXO 1: REPORTING DE UN PUNTO DE VENTA

ANEXO : REPORTING DE UN PUNTO DE VENTA