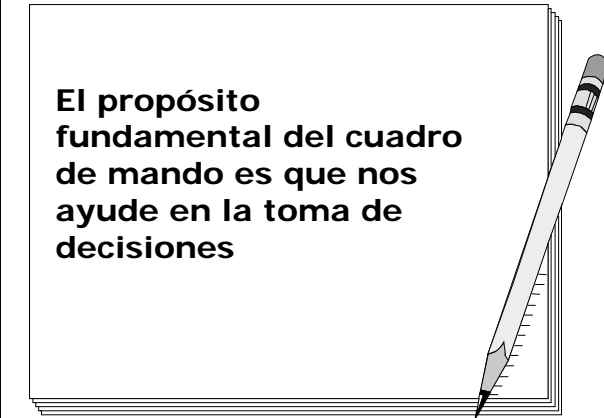




EL CUADRO DE MANDO PARA PYMES

Rafael Martínez-Vilanova Martínez
RECURSOS MARKETING Y VENTAS, S.L.





PIMEEF *Pequeña y mediana empresa de Eresosa y Formentor era.* **RAM**

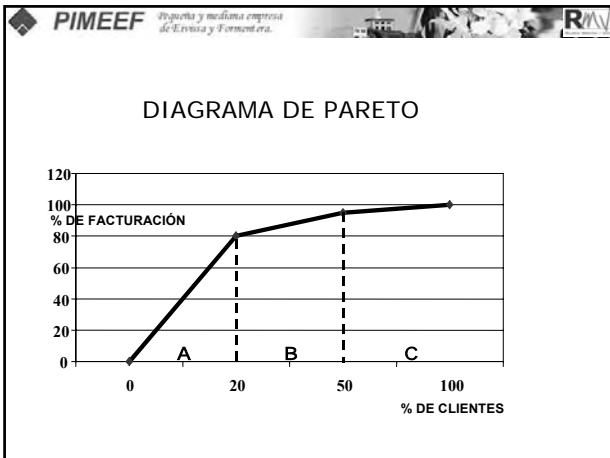
INDICADORES DEL CUADRO DE MANDO DE NORTON Y KAPLAN

- Financieros
- De la Perspectiva del Cliente
- De los Procesos Internos
- Del Crecimiento y Aprendizaje

PIMEEF *Pequeña y mediana empresa de Eresosa y Formentor era.* **RAM**

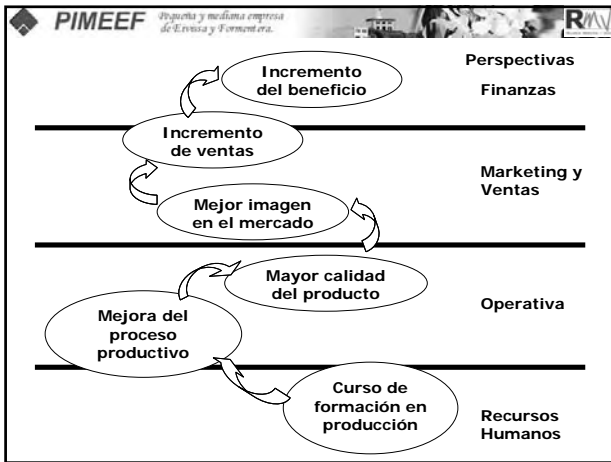
NUESTRO MODELO PARA PYMES

- Financiero
- Estrategia
- Procesos Internos
- Marketing y fuerza de ventas
- Recursos Humanos

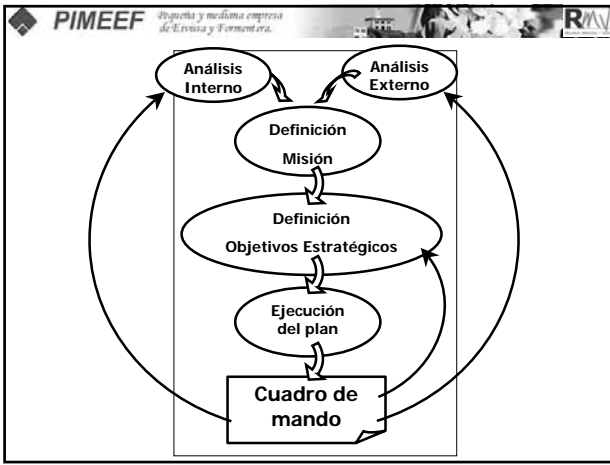


CARACTERÍSTICAS

- Es un proyecto multidisciplinar
- Participan varias personas
- Es una herramienta de gestión más que de control
- No tiene fin
- Es como el tablero de instrumentos de un automóvil
- Nos da información de gestión antes de que se produzcan los resultados
- Permite que la empresa se adapte rápidamente a los cambios de entorno



CUADRO DE MANDO Y ESTRATEGIA



EL CUADRO DE MANDO AYUDA

- Facilitando que la estrategia diseñadas por la dirección se comunique hacia abajo y sea comprendida y asumida por todos
- Consiguiendo que su análisis convierta el plan estratégico en algo dinámico y revisable periódicamente
- Ayudando al equilibrio entre el corto y largo plazo, entre las variables tácticas, operativas y estratégicas

ANÁLISIS INTERNO I (FORTALEZAS Y DEBILIDADES)

- Los productos y servicios a ofrecer
 - Diferenciación
 - Calidad intrínseca
 - Patentes, etc.
- La manera en que se comercializan
 - Imagen de marca
 - Red de distribución
 - Fuerza de ventas
- Los recursos financieros
 - Fondos propios
 - Capacidad de obtención de créditos
 - Liquidez, solvencia, etc.

PIMEEF Pequeña y mediana empresa de España y Formentorera. **RMA**

ANÁLISIS INTERNO II (FORTALEZAS Y DEBILIDADES)

- Los recursos Humanos
 - Habilidades y conocimientos
 - Clima laboral
 - Estabilidad de la plantilla, etc
- Operaciones
 - Capacidad productiva
 - Cumplimiento de normas de calidad
 - Costes de producción
 - Ingeniería
 - Logística

PIMEEF Pequeña y mediana empresa de España y Formentorera. **RMA**

ANÁLISIS EXTERNO

- Variables económicas
 - Inflación
 - Coste del dinero
 - Evolución del mercado en que operamos, etc.
- El entorno sociológico
 - Variaciones en los deseos de los consumidores
 - Nivel de desempleo
 - Variaciones de las rentas personales
- Posible entrada de competidores o la integración hacia abajo de proveedores
- Cambios de legislación que afecten a nuestro mercado

PIMEEF **RMA**

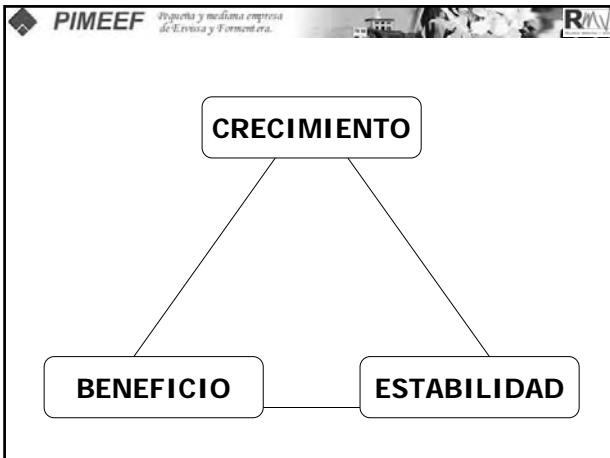
ANALICIEMOS LA MISIÓN DE UNA EMPRESA FARMACÉUTICA

“Ser líderes en el sector farmacéutico, aplicando las más modernas tecnologías, para ofrecer fármacos eficaces a precio razonable”

PREGUNTAS A REALIZARSE

- ¿Cómo sabemos si somos líderes?
- ¿De qué manera analizamos si aplicamos modernas tecnologías?
- ¿Cómo medimos si nuestros precios son razonables?





BENEFICIO

- Beneficio antes de impuestos
- Rentabilidad
- Margen bruto
- Margen neto
- Etc.

CRECIMIENTO

- Crecimiento absoluto o relativo
- Crecimiento interno o externo:
 - Por la reinversión de los beneficios de la empresa
 - Por la introducción de nuevas fuentes de financiación
- Las ventas:
 - Totales
 - Por familias
 - Por vendedores
- Propuestas pendientes de cierre, etc.

ESTABILIDAD

- Parámetros financieros
- Fidelización de la clientela
- Penetración en el mercado

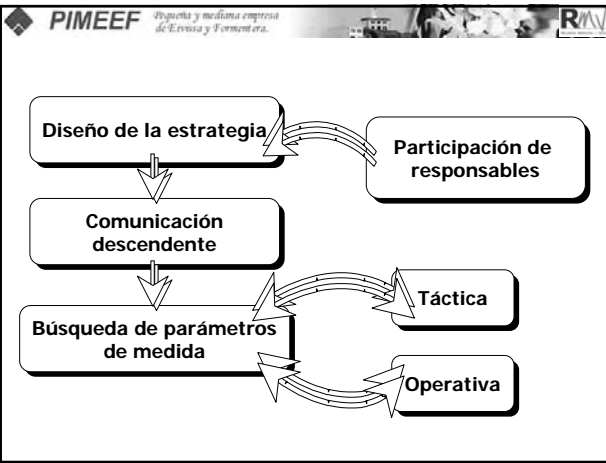
LIDERAZGO

- Liderazgo en coste
- Liderazgo por posicionamiento
- Especialista

POSICIÓN COMPETITIVA

- Líder
- Seguidor
- Retador
- Franco tirador

En resumen...



PIMEEF
Pequeña y mediana empresa
de España y Formosa era.

RMV
Recursos, Marketing y Ventas

© Rafael Martínez-Vilanova Martínez
info@recursosmkyventas.com

Gestión económica de las pymes mediante el cuadro de mando



JORNADAS EMPRESARIALES 2006

¿ Para qué tenemos empresas?

El motivo principal es

GANAR DINERO

pero queremos ganarlo durante mucho tiempo

OBJETIVO



... pero

La obtención de beneficios es directamente proporcional al riesgo que se asume



Seguimiento de las variables económicas que inciden en la empresa

Herramientas básicas de control y gestión de empresas:

1. Cuenta de resultados o de pérdidas y ganancias
2. Balance de situación
3. Presupuesto de ingresos y gastos

Cuenta de resultados o de pérdidas y ganancias

La cuenta de P y G recoge los ingresos y los gastos y calcula el resultado de la empresa. Tiene tres características:

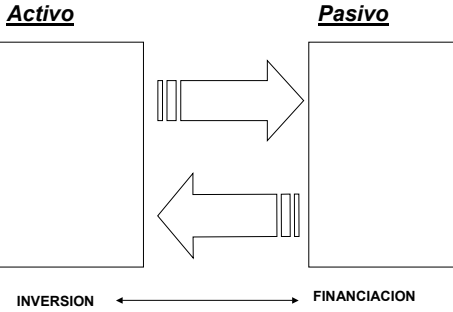
- Es justa, sólo incluye los gastos necesarios para conseguir las ventas
- Desglosa los ingresos y los gastos de forma que puedas se analizados fácilmente
- Es independiente de los flujos de tesorería

Balance de situación

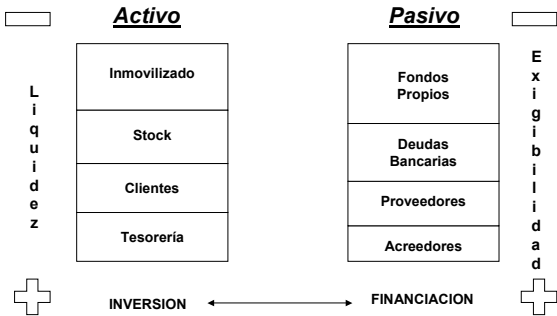
El balance de situación tiene las siguientes características:

- Es una fotografía de la empresa en un momento determinado.
- Aunque nos dice cómo se han financiado las inversiones (el pasivo financia al activo), no nos da información del negocio que se realiza o de cómo se realiza.
- Aunque aparecen las inversiones en la tesorería de la empresa no nos dice que rentabilidad se obtiene por dicha inversión.

El balance puede tener este formato:



El balance puede tener este formato:



Definición de indicadores propios para cada pyme en función de sus singularidades

Los indicadores pueden ser:

- Valores absolutos: importes, cantidades, ...
- Valores relativos: porcentajes
- Cálculos: por ejemplo ratios

Dependerán:

- Del tipo de empresa
- Del tipo de negocio que realiza
- De las necesidades de los gestores del negocio o de los socios

Definición de indicadores propios para cada pyme en función de sus singularidades

Podemos utilizar como indicadores la mayor parte de los porcentajes que hemos calculado en la cuenta de pérdidas y ganancias y en el balance de situación

pero

¿nos dicen algo?

Utilizaremos únicamente los que nos aporten información útil

Definición de indicadores propios para cada pyme en función de sus singularidades

Definición de indicadores propios para cada pyme en función de sus singularidades

RATIO: Cociente entre varias magnitudes que se comparan

$$\text{Rentabilidad de los capitales propios} = \frac{\text{Beneficio neto}}{\text{Capitales propios}}$$

Si el resultado lo convertimos en porcentaje, nos dirá que tanto por cien de nuestra inversión en capitales propios se convierte en beneficio

Definición de indicadores propios para cada pyme en función de sus singularidades

- Ratios de **liquidez**: posibilidad de hacer frente a pagos
- Ratios de **endeudamiento**: diagnostican la cantidad y calidad de la deuda
- Ratios de **rotación de activos**: evalúan el rendimiento y la eficiencia de los activos
- Ratios de **gestión de cobros y pagos**: estudian la evolución de la política de cobros y pagos
- Análisis de las **ventas**: analizan la evolución de las ventas
- Análisis de los **gastos**: analizan la evolución de los gastos

Definición de indicadores propios para cada pyme en función de sus singularidades

Ratios de liquidez

$$\text{Ratio de liquidez} = \frac{\text{Activo circulante}}{\text{Exigible a corto plazo}}$$

Para no tener problemas, este ratio debe ser superior a 1. En caso contrario la empresa puede tener mayor probabilidad de suspensión de pagos

Definición de indicadores propios para cada pyme en función de sus singularidades

Ratios de liquidez

$$\text{Ratio de tesorería} = \frac{\text{Realizable} + \text{Disponible}}{\text{Exigible a corto plazo}}$$

Para no tener problemas de liquidez, este ratio debe ser superior a 1. En caso contrario la empresa puede tener mayor probabilidad de no poder hacer frente a los pagos comprometidos

Definición de indicadores propios para cada pyme en función de sus singularidades

Ratios de liquidez

$$\text{Ratio de disponibilidad} = \frac{\text{Disponible}}{\text{Exigible a corto plazo}}$$

Si el valor del ratio es bajo se pueden tener problemas para atender los pagos. Fluctúa mucho debido a las variaciones en el disponible

Definición de indicadores propios para cada pyme en función de sus singularidades

Ratios de endeudamiento

$$\text{Ratio de endeudamiento} = \frac{\text{Deudas totales}}{\text{Total pasivo}}$$

Si aumenta mucho, la empresa pierde autonomía financiera.

Si se reduce mucho puede existir un exceso de capitales propios

Definición de indicadores propios para cada pyme en función de sus singularidades

Ratios de endeudamiento

$$\text{Ratio de calidad de la deuda} = \frac{\text{Deuda a corto plazo}}{\text{Deudas totales}}$$

Cuanto menor sea este ratio significará que la deuda es de mejor calidad

Definición de indicadores propios para cada pyme en función de sus singularidades

Ratios de endeudamiento

$$\text{Ratio de capacidad de devolución de los préstamos} = \frac{\text{Beneficio neto + amortizaciones}}{\text{Préstamos recibidos}}$$

Se basa en la idea de que los préstamos se han de devolver con el flujo de caja generado por la empresa, mientras que las deudas con proveedores se han de devolver con los cobros de clientes

Definición de indicadores propios para cada pyme en función de sus singularidades

Ratios de endeudamiento

$$\text{Ratio de gastos financieros sobre ventas} = \frac{\text{Gastos financieros}}{\text{Ventas}}$$

Cuando crece de un año a otro es un indicador de que el coste de la deuda aumenta en relación a la facturación

Definición de indicadores propios para cada pyme en función de sus singularidades

Ratios de endeudamiento

$$\text{Ratio de coste de la deuda} = \frac{\text{Gastos financieros}}{\text{Deuda con coste}}$$

Cuanto menor sea el valor, más barata será la deuda remunerada que tiene la empresa. Refleja una mejor situación

Definición de indicadores propios para cada pyme en función de sus singularidades

Ratios de rotación de los activos

$$\text{Rotación del activo fijo} = \frac{\text{ventas}}{\text{Activo fijo}}$$

Cuanto mayor sea este ratio quiere decir que se generan más ventas con los activos

Definición de indicadores propios para cada pyme en función de sus singularidades

Ratios de rotación de los activos

$$\text{Rotación del activo circulante} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo circulante}}$$

Cuanto mayor sea, más ventas se pueden producir con el mismo circulante

Definición de indicadores propios para cada pyme en función de sus singularidades

Ratios de rotación de los activos

$$\text{Rotación de stocks} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Stock}}$$

Cuanto mayor sea la rotación de los stocks, significa que se generan más ventas con menos inversión

Definición de indicadores propios para cada pyme en función de sus singularidades

Ratios de gestión de cobros y pagos

$$\text{Plazo de cobro} = \frac{\text{Clientes} + \text{efectos}}{\text{Ventas}} \times \text{n}^\circ \text{ de días}$$

Indica el número medio de días que tardamos en cobrar de los clientes.

Al denominador hay que añadirle el IVA repercutido para que sea equiparable con el numerador

Definición de indicadores propios para cada pyme en función de sus singularidades

Ratios de gestión de cobros y pagos

$$\text{Plazo de pago} = \frac{\text{Proveedores}}{\text{Compras}} \times \text{n}^\circ \text{ de días}$$

Cuanto mayor sea, más tardaremos en pagar a nuestros proveedores.

A las compras hay que añadirles el IVA soportado para poder compararlas con los proveedores

Definición de indicadores propios para cada pyme en función de sus singularidades

Análisis de las ventas

$$\text{Expansión de las ventas} = \frac{\text{Ventas año } n}{\text{Ventas año } n-1}$$

Cuanto mayor sea el ratio mejor.

Si se hace en unidades monetarias, en caso de que sea menor que 1 más el porcentaje de la inflación, significa que las ventas de crecen

Definición de indicadores propios para cada pyme en función de sus singularidades

Análisis de las ventas

$$\text{Ventas por empleado} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Número de empleados}}$$

$$\text{Cuota de mercado} = \frac{\text{Ventas empresa}}{\text{Ventas sector}}$$

Definición de indicadores propios para cada pyme en función de sus singularidades

Análisis de los gastos

$$\frac{\text{Gastos variables}}{\text{Ventas}}$$

$$\frac{\text{Gastos fijos}}{\text{Ventas}}$$

Definición de indicadores propios para cada pyme en función de sus singularidades

Análisis de los gastos

$$\frac{\text{Gastos de personal (n)}}{\text{Gastos de personal (n-1)}}$$

$$\frac{\text{Gastos de personal}}{\text{Nº medio de empleados}}$$

Definición de indicadores propios para cada pyme en función de sus singularidades

Análisis de los gastos

$$\frac{\text{Gastos de atención a clientes}}{\text{Número de clientes}}$$

$$\frac{\text{Gastos de publicidad}}{\text{Número de productos}}$$

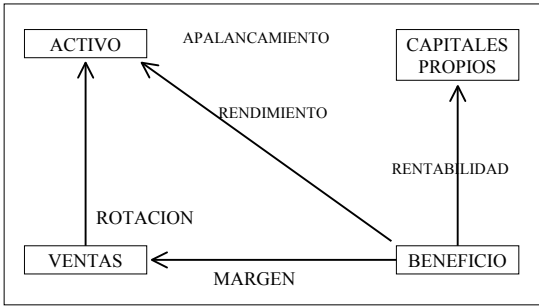
Definición de indicadores propios para cada pyme en función de sus singularidades

Análisis de los gastos

$$\frac{\text{Costes de producción}}{\text{Nº de unidades producidas}}$$

El análisis de los gastos es el primer paso para reducirlos.este control debe realizarse de forma continuada por parte de la empresa

Rentabilidad y autofinanciación



Gestión económica de las pymes mediante el cuadro de mando

Gracias





Jornadas empresariales 2006

“La organización en las pequeñas y medianas empresas y el cuadro de mando”

Castellón, Octubre 2006

Las grandes tendencias empresariales



-
- Los grandes cambios en el entorno de la empresa ...
 - ...están provocando una profunda transformación de las organizaciones:
 - o *Estructura*
 - o *Gestión*

Las grandes tendencias empresariales



- El entorno macroeconómico
 - o *La globalización*
 - o *Apertura de los mercados internacionales a las empresas*
 - o *Desregulación de los mercados*
 - o *Desarrollo de las TIC's*
 - o *Deslocalización geográfica*

Las grandes tendencias empresariales



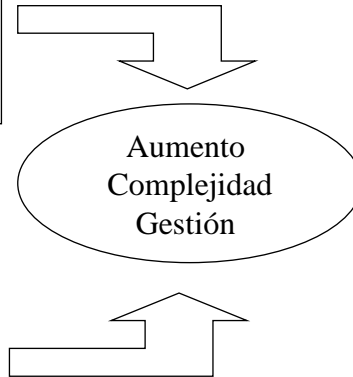
- El entorno microeconómico:
 - o *Gran volatilidad de los mercados.*
 - o *Gran competencia/ barreras.*
 - o *Grandes cambios en la tecnología*
 - o *Selección, retención de personal*

Situación de la Pyme familiar



- Mercados cada vez mas sofisticados
- Fuerte competencia/prácticas agresivas
- Alta rotación del personal
- Fuerte impacto nuevas tecnologías
- Entorno turbulento

- Propiedad y gestión de la empresa no delimitados.
- Necesidades de la propiedad se anteponen a las de la empresa.
- Crecimiento de las familia por encima del de la empresa.
- Distinto nivel de implicación de los socios en el negocio.



Problemas típicos de organización de la Pyme

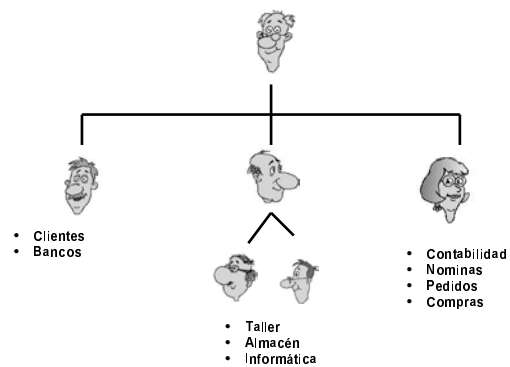


Diseño de la estructura

- Basada en las personas... pertenecientes a la familia

- Se asignan tareas según capacidad y grado de saturación

ORGANIGRAMA



- Fragmentación de las tareas, falta de especialización, disminución de la productividad

Problemas típicos de organización de la Pyme

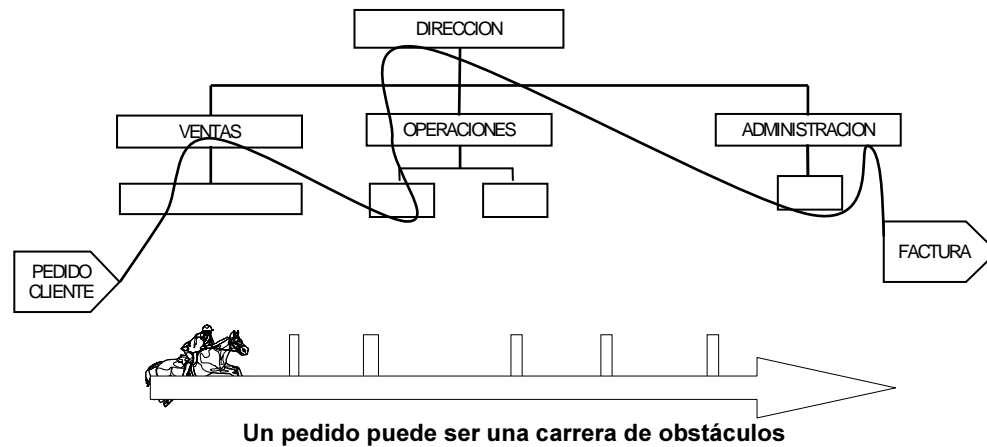


El cliente está en contacto con muchos departamentos desde que se recibe su pedido hasta que se sirve ...

Normalmente recibe un buen servicio.....

Pero en épocas de mucha actividad....

Problemas típicos de organización de la Pyme



Problemas típicos de organización de la Pyme



Las consecuencias...

Problemas típicos de organización de la Pyme



- Las consecuencias...

1º



Descoordinación
entre departamentos/personas

3º



Falta de información
adecuada para la toma de
decisiones

2º

Aumento del
trabajo administrativo



Problemas típicos de organización de la Pyme



- En un entorno tan competitivo como el actual con unos altos estándares de producción y servicios la gente espera que sus proveedores se comporten como mínimo a un nivel satisfactorio.
- Si tu cliente te dice que está simplemente “satisfecho” entonces es el momento de estar alerta y andar con mucho cuidado.

Problemas típicos de organización de la Pyme



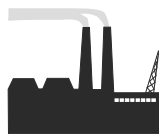
Los clientes que están sólo razonablemente satisfechos a la larga suelen marcharse a la competencia.



UN NUEVO MODELO DE GESTIÓN



- Todo ello, provoca que las organizaciones tengan que adaptarse a nuevas reglas del mercado...



La empresa necesita transformarse

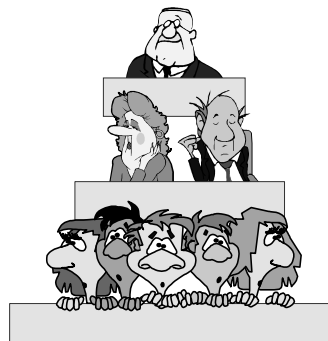


UN NUEVO MODELO DE GESTIÓN



Enfoque de la empresa hacia el cliente

- Para conseguir una organización se necesita un enfoque que afecta a toda la empresa y que esté basado en 3 pilares pilares:
 - *Organización*
 - *Comunicación*
 - *Información*





Organización

“Toda” la empresa debe comprometerse con el servicio al cliente y situarse como un ejemplo a seguir,



Organización

- En la práctica, se ha detectado que la estructura organizativa de la empresa puede ayudar u obstaculizar (e, incluso, impedir) ese proceso.
- El problema con las organizaciones tradicionales es que están centradas en las funciones y no en el mercado. Están «compartimentalizadas».
- En la organización funcional tradicional la responsabilidad del servicio a la clientela (si es que existe) se percibe como una responsabilidad del área de marketing.
- Las otras funciones se especializan en producción, compras, administración o lo que sea, y no verán una clara línea de vinculación entre sus actividades y el mercado.



Organización

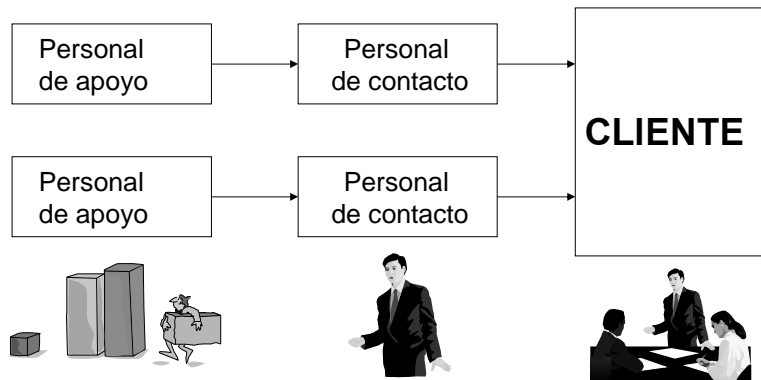
- “Pero Marketing y Ventas no son los únicos departamentos y personas comprometidas en esa tarea.
- Administración, Producción, Almacén, servicio postventa, etc, también tienen contacto con el cliente
- Una mala experiencia con alguna de ellos afecta a la satisfacción



Organización

- “Los empleados que estén en contacto directo con el cliente:
 - Deben poseer las habilidades necesarias para desarrollar una actitud de servicio al cliente proactiva.
 - Deben trabajar en equipos: ventas, marketing, servicio al cliente, etc..
- El resto de personal debe desarrollar una cultura de calidad de servicio con especial referencia en la visión proveedor/cliente interno.

Clientes y proveedores internos



Clientes y proveedores internos

- Las personas que facilitan los inputs necesarios para realizar una tarea son los «proveedores internos» y las que están situadas en el próximo paso del proceso son «clientes internos».
- Todos los miembros del personal de la empresa son proveedores/clientes y, tienen proveedores/clientes.
- Trazar los vínculos que existen dentro de la empresa, desde los clientes externos, ofrece oportunidades para mejorar la calidad del servicio.

UN NUEVO MODELO DE GESTIÓN



- Una cuidadosa definición de la forma en que los clientes utilizan los servicios, permite diseñar las tareas, agrupándolas en procesos operativos, que ayuden a la mejora de la calidad del servicio.
- Lo que podemos llegar a determinar es cómo, los proveedores internos y los clientes internos se suministran insumos los unos a los otros.
- Y a partir de ahí definir una organización que realmente este orientada hacia el cliente

UN NUEVO MODELO DE GESTIÓN



- El deficit en la calidad de servicio se incrementa debido a la suma de todos los desajustes que se producen en las funciones, lo que lleva consigo que se produzcan mayores retrasos y un mayor número de decisiones tomadas al estilo «apaga fuegos».
- Así, el resultado (u output) de una persona se desajusta respecto al insumo (o input) de otra persona y, en consecuencia, se produce una deficiencia de la calidad.
- En la medida en que los resultados que entregan los departamentos se desajustan respecto a las necesidades de los otros departamentos, se producen más deficiencias de la calidad, se producen más deficiencias de la calidad.

UN NUEVO MODELO DE GESTIÓN



EL FLUJO CRUZADO DEL TRABAJO

- La causa de muchas de las deficiencias de la calidad se localizan entre personas/departamentos y no en las personas/departamentos.
- Si se producen fallos en la gestión de los flujos de trabajo, especialmente en los llamados «cruzados» o interdepartamentales (es decir, los que se producen horizontalmente en la estructura de la organización), se multiplicarán los costes y las deficiencias de la calidad en la prestación del servicio .

UN NUEVO MODELO DE GESTIÓN



EL FLUJO CRUZADO DEL TRABAJO

- Para reducir los obstáculos que existen en los flujos de trabajo se debe comenzar con el análisis de los procesos desde el output que recibe el cliente y retrocede a lo largo del proceso hasta su inicio.
- De esa forma, la calidad se puede «contruir» o integrar dentro del producto o servicio.
- La integración de esta información en el diseño de los procesos se ha constituido un área plagada de problemas.
- La «voz» de los clientes se puede perder fácilmente dentro de la empresa, lo que provoca que la oferta final no llegue a cumplir las características necesarias que permitan que responda a una orientación a la «satisfacción total de los clientes».



Comunicación

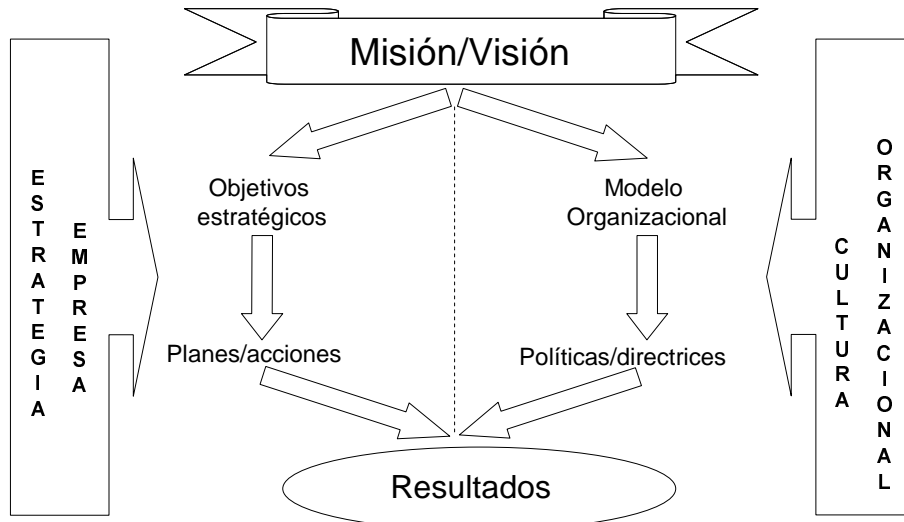
- La comunicación del cliente debe ser única en la empresa y basada en los conocimientos y experiencia que se tienen de él.
- Los mensajes/soportes/medios son aplicados según las características del cliente, haciendo énfasis en los beneficios que reporta más que en las características del producto.



Información

- La información del cliente debe estar unificada y los datos contenidos deben ser relevantes completos y actualizados.
- Los sistemas de información deberán ser flexibles, efectivos y “user friendly”.
- Si puedes mejorar el enfoque de tu empresa hacia el cliente entonces mejorarás los resultados obtenidos.

Nuestra visión del modelo estratégico



© BG Knowman

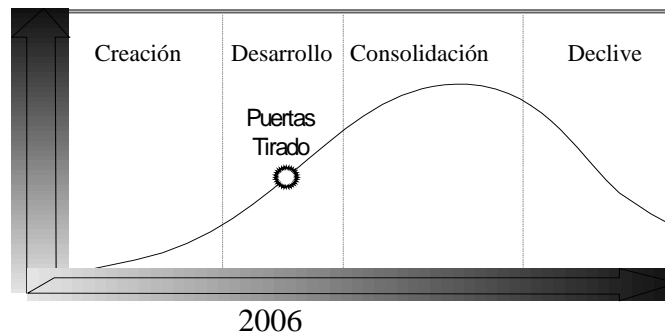


Caso empresa familiar

Caso empresa familiar



α La evolución de un negocio se asemeja al ciclo de vida de un ser humano.



α El modelo de gestión de la empresa debe adaptarse a cada etapa dentro de ese ciclo de vida.

Caso empresa familiar



- Modelo de gestión
 - *Estructura organizativa*
 - *Eligiendo a las personas adecuadas al puesto*
 - *Garantizando la continuidad a largo plazo*
- Modelo de propiedad
 - *Estableciendo reglas de funcionamiento (Protocolo).*
 - *Creando órganos en donde puedan recogerse la opinión de los propietarios (Comité de Dirección).*

Modelo de gestión



- Es absolutamente necesario para todos los propietarios y sus familiares que trabajen en la empresa, que Puertas Tirado acometa un conjunto de acciones que permita definir los siguientes aspectos de la organización:
 - o *Estructura organizativa*
 - o *Evaluación del desempeño del personal*
 - o *Sistema de remuneración*
 - o *Carrera profesional*

Modelo de gestión



- Con todo ello, aseguraremos una base sólida para que los propietarios y sus familiares puedan trabajar en igualdad de condiciones que el resto de empleados de Puertas Tirado...

- ...y que puedan ser evaluados siguiendo exclusivamente criterios profesionales de valoración de personal.

Modelo de gestión Estructura organizativa

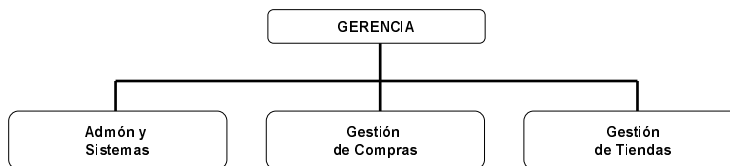


- Con el diseño de la estructura organizativa, la Dirección de la empresa define las tareas, responsabilidades, etc. de cada uno de sus empleados, de cara a un funcionamiento óptimo del negocio.
- Para todas las personas queda claro su ubicación en el organigrama de la empresa, y por tanto:
 - o *Quien es su jefe*
 - o *Que personas se sitúan a un mismo nivel que el suyo.*
 - o *Quienes son las personas a su cargo*
 - o *Que tareas debe hacer en su trabajo*
- Todos los propietarios y sus familiares que trabajen en Puertas Tirado quedarán obligados por estas normas de la misma forma que cualquier otro empleado de la empresa.

Modelo de gestión Estructura organizativa



- Con el diseño de la estructura organizativa, la Dirección de la empresa define las tareas, responsabilidades, etc.

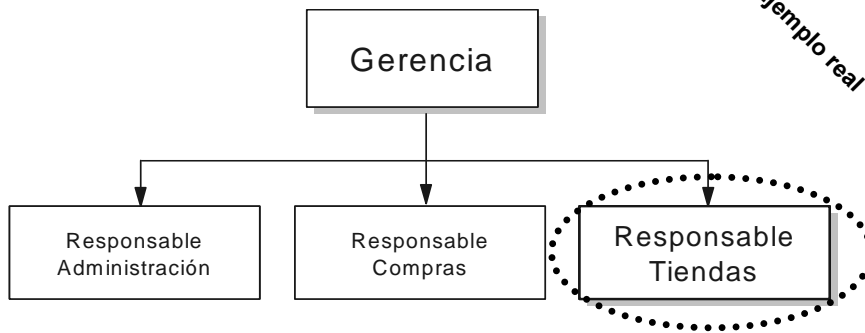


- Para cada uno de sus empleados, de cara a un funcionamiento óptimo del negocio.

Modelo de gestión Estructura organizativa



Descripción de puestos: Resp. Tiendas



Estructura organizativa

Modelo de gestión Estructura organizativa



Descripción de puestos: Resp. Tiendas

- Fija junto con el gerente los objetivos de venta y rentabilidad de las tiendas.
- Realiza prospecciones de mercado en busca de nuevas oportunidades de negocio (nuevas tiendas, corners, etc.) y las propone a la gerencia.
- Diseña la política de comunicación global de la empresa.
- Elige las acciones promocionales a desarrollar en cada tienda.
- Diseña el Plan Maestro para las tiendas con la distribución óptima de secciones y la ubicación de los productos.

Modelo de gestión Estructura organizativa



Ejemplo real

Descripción de puestos: Resp. Tiendas

- Fija las directrices a seguir por las tiendas sobre:
 - *Escaparatismo, interiorismo,*
 - *Merchandising,*
 - *Procedimientos de administración, etc.*
- Web Site de la empresa.
- Mantenimiento y actualización de la BBDD de clientes y diseña campañas de marketing directo.
- Propone cambios en el sistema de remuneración del equipo de ventas (comisiones, incentivos. Etc.).
- Evalúa mensualmente el rendimiento económico de las tiendas.

Modelo de gestión Coordinación y comunicación



- Una vez definidas las funciones de cada persona es necesario establecer mecanismos de coordinación que faciliten el óptimo funcionamiento de la empresa.
- Estos mecanismos están orientados a promover el trabajo en equipo y la colaboración de las personas de distintas áreas.
- Los principales mecanismos son:
 - o *Reuniones*
 - o *Informes de gestión*
 - o *Comunicación interna a través del email*
- Las reuniones de coordinación se realizarán a tres niveles:
 - o *Del comité ejecutivo*
 - o *Del área de compras*
 - o *Del área de tiendas*

Modelo de gestión

Reunión trimestral del comité de ejecutivo



- Es una reunión con un carácter más operativo que el Comité de Dirección por lo que formarán parte de este Comité: el gerente y los empleados (sean socios o no) que tengan responsabilidades en la dirección de la empresa.

- El objetivo de esta reunión es analizar la marcha de la empresa, proponer medidas correctoras respecto a los problemas que puedan surgir y coordinar las actividades de las principales áreas de la empresa: compras y tiendas.

- En esta reunión se analizará el informe trimestral de gestión de la empresa (ver página siguiente).

Modelo de gestión

Informe trimestral de gestión



Objetivo:	Analizar la marcha de la empresa y tomar medidas para corregir las posibles desviaciones.
Frecuencia:	Trimestral Se enviará antes del 5 del mes de la reunión
Quién lo emite:	Responsable Administrativo
Quién lo recibe:	<ul style="list-style-type: none"> ■ Gerencia ■ Empleados con responsabilidad en la empresa
Descripción:	Ventas mensuales por tiendas Ventas mensuales por categoría Compras y nivel de stock por categoría Desglose de gastos y márgenes Rentabilidad económica

Ejemplo real

Modelo de gestión Evaluación del desempeño



- Una vez definidas las tareas que cada uno debe hacer en su puesto de trabajo, será necesario conocer:
 - o *El esfuerzo que realiza cada empleado para realizar su trabajo.*
 - o *Los resultados alcanzados en dicho trabajo.*

- Para lograr este objetivo, es vital la implantación de un sistema de evaluación del desempeño, que periódicamente mida, los resultados alcanzados por cada empleado, de una forma objetiva y transparente.

Modelo de gestión Evaluación del desempeño



- Este sistema es fundamental cuando socios o miembros de su familia trabajan junto a personal ajeno a la propiedad.

- Ascensos, remuneraciones, etc. serían decididos en base a esta evaluación que mediría a todos los empleados por el mismo rasero.

Modelo de gestión Sistema de remuneración



- Un sistema a cuidar especialmente en una empresa familiar que pasa de primera a segunda generación, es el sistema de remuneración.

- El procedimiento a seguir para fijar las remuneraciones, tanto en su parte fija como en la parte variable dependerá de los resultados alcanzados por la empresa en su conjunto y por la persona individualmente.

Modelo de gestión Sistema de remuneración



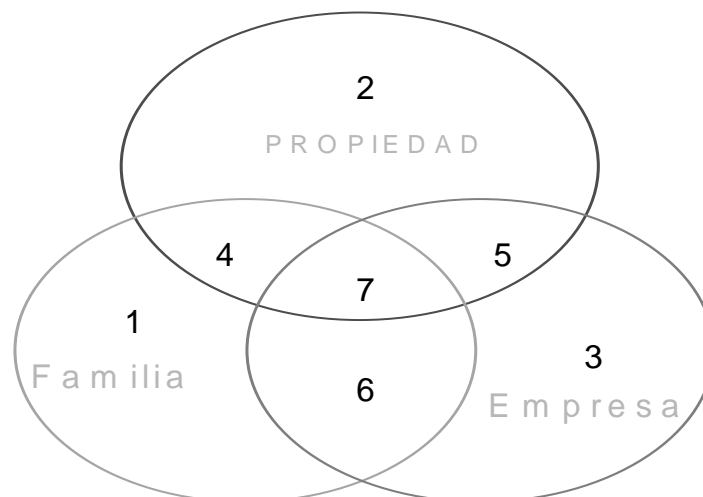
- La remuneración en cualquier caso deberá cumplir dos condiciones:
 - o *Estará de acuerdo con los niveles de mercado.*
 - o *Existirá una estrecha correlación entre las dificultades del trabajo, los resultados alcanzados por el empleado y la remuneración lograda.*
- La remuneración fijada cada año al empleado, tendrá en cuenta la evaluación de desempeño que se le haya realizado el año anterior.

Modelo de gestión Carrera profesional



- Toda empresa debe garantizar que en cualquier eventualidad todos los puestos de mayor responsabilidad, en su mayoría ocupados por los fundadores de Puertas Tirado, queden cubiertos por personal suficientemente cualificado.
- Por tanto, Puertas Tirado debe identificar a los familiares de mayor preparación y potencial para establecer un plan de carreras individualizado que les prepare para alcanzar con éxito la sucesión en la empresa.
- No obstante, debe estar diseñado de forma que puedan situarse en un plano de igualdad a los familiares de los propietarios respecto a los empleados ajenos a la propiedad.
- En este sentido conviene destacar que cualquier persona suficientemente cualificada y motivada podrá optar a cualquiera de los puestos directivos de la empresa.

Modelo de propiedad



Modelo de propiedad

El protocolo familiar



Misión de Protocolo

- El Protocolo Familiar es el vehículo por el cual se trata de compatibilizar los intereses de la empresa y de sus propietarios .
 - *Facilita que la empresa sea gestionada con los criterios empresariales comúnmente aceptados.*
 - *Regula las relaciones de la empresa con los propietarios sean trabajadores de la misma como de los no lo son.*
- El protocolo es un proceso que requiere el consenso de toda la propiedad y que se plasma en un documento escrito;
- Este documento ha de ser revisado periódicamente. Lo que es bueno para una empresa y familia, no tiene que serlo dentro de 5, 10, o 15 años, por lo que ha de ser revisado en la periodicidad y profundidad que se acuerde entre las partes.

Modelo de propiedad

Propietarios y familiares empleados de la empresa



- Los propietarios y familiares que trabajen en Puertas Tirado deben saber diferenciar su doble condición de accionistas y trabajadores de la empresa y actuar de distinta forma en uno u otro papel:
 - o *Como empleados de la empresa deberán seguir las directrices marcadas por sus superiores, sean estos propietarios o no de la empresa.*
El documento "Modelo de Organización" definirá sus tareas y responsabilidades.
 - o *Como propietarios de la empresa tienen sus propias vías para expresar sus opiniones y decidir sobre la gestión de la empresa (Comité de Dirección).*
- El Protocolo Familiar marca las directrices que deben seguir en su condición de trabajadores, propietarios y familiares

Modelo de propiedad

Propietarios y familiares empleados de la empresa



- Todos los propietarios y sus familiares que estén empleados en Puertas Tirado deberán atenerse a las normas y directrices establecidas en ambos documentos.
 - o Modelo de gestion
 - o Modelo de propiedad

Modelo de propiedad



¿Cómo es?

- Esta es una muestra más amplia de sus posibles funciones:
 - o *Acota las responsabilidades y los derechos de cada miembro.*
 - o *Definirá las estructuras de gobierno de la empresa; Composición del consejo de administración y el de familia.*
 - o *Establecerá los principios que regirán la dirección de la empresa.*
 - o *Establecerá políticas de contratación de familiares; los requisitos para entrar en la familia, su retribución, posible despido, etc.*
 - o *Definirá el papel de los familiares políticos dentro de la empresa: Su aportación, contratación, etc.*
 - o *Establecerá la manera de gestionar conflictos que se generen, así como también definirá cauces para evitarlos*

Modelo de propiedad

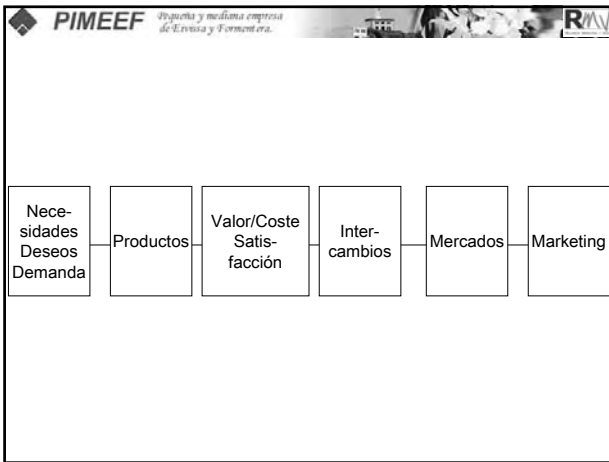


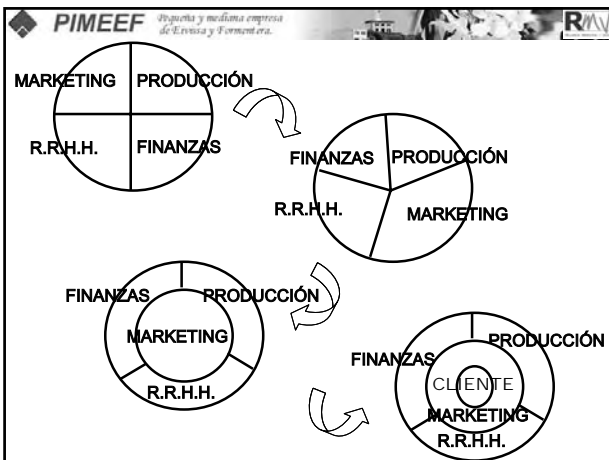
¿Cómo es?

- o *Definirá un plan de formación para los familiares*
- o *Debe establecer los mecanismos de sucesión. Definiendo los requisitos necesarios del sucesor, periodicidad, tratamiento al sucedido, etc.*
- o *Establecerá normas de transmisión de las participaciones en la empresa.*
- o *Marcará la retribución de esas participaciones.*
- o *Planificará la jubilación de los diferentes participantes de la familia.*

EL MARKETING CON POCOS RECURSOS

Rafael Martínez-Vilanova
RECURSOS MARKETING Y VENTAS, S.L.





EL MARKETING MIX

- Producto
- Precio
- Distribución
- Comunicación

PIMEEF *Pequeña y mediana empresa de Eresosa y Formosa era.* **RAM**

PRODUCTO

PIMEEF *Pequeña y mediana empresa de Eresosa y Formosa era.* **RAM**

MATRIZ AM2

MATRIZ DE PRODUCTO, CRECIMIENTO-BENEFICIO
BENEFICIO BRUTO COMPARADO CON LA MEDIA

	SUPERIOR	SIMILAR	INFERIOR
↑	Diamante	Plata	Estaño
↕	MANTENER	MANTENER	MEJORAR O ELIMINAR
↓	Oro	Cobre	Plomo
↕	MANTENER O MEJORAR	MEJORAR O RENOVAR	ELIMINAR

FUENTE. ACTIVE MARKET

AMENAZAS SI NO SE INCORPORAN NUEVOS PRODUCTOS

- Cambios en las necesidades
- Cambios en los caprichos
- Amenazas de nuevas tecnologías
- Ciclos de vida cada vez más cortos
- Competencia nacional y extranjera crecientes

PRECIO

LAS DECISIONES RELATIVAS AL PRECIO

- Influyen en la demanda de acuerdo con la elasticidad
- Determinan la rentabilidad del producto
- Actúan sobre el posicionamiento
- Permiten financiar el resto de políticas de comercialización

¿CÓMO FIJAR LOS PRECIOS?

- Con relación a los costes
- Para conseguir un posicionamiento
- Por tradición
- Con relación a la competencia
- En función de los atributos del producto
- Impuesto por la legalidad vigente

LOS COMPRADORES SON POCO SENSIBLES AL PRECIO CUANDO I

- El producto detenta cualidades distintivas importantes para ellos
- La existencia de productos sustitutivos es poco conocida
- La calidad de los productos sustitutivos es difícil de evaluar
- El gasto representa una parte pequeña de la renta disponible
- El gasto constituye una parte poco importante del producto final buscado

Fuente: Nagle T.T. (1987)

LOS COMPRADORES SON POCO SENSIBLES AL PRECIO CUANDO II

- Una parte importante del precio del producto no es soportada por ellos
- El producto es complemento de un producto principal ya adquirido
- El producto se beneficia de una imagen de calidad, prestigio o exclusividad
- El producto no puede ser almacenado

Fuente: Nagle T.T. (1987)

DISTRIBUCIÓN

PIMEEF *Pequeña y mediana empresa de España y Formentorera.*

EL PAPEL DEL DISTRIBUIDOR

The diagram illustrates two distribution models. The top model shows three producers (P) at the top, each connected to five customers (C) below, resulting in $n \times p$ contacts. The bottom model shows three producers (P) at the top, each connected to a single distributor (D) in the middle, who then connects to five customers (C) at the bottom, resulting in $n + p$ contacts.

PIMEEF *Pequeña y mediana empresa de España y Formentorera.*

LOS MAYORISTAS TIENEN RAZÓN DE SER CUANDO

- Venden y promocionan en gran cantidad de clientes
- Disponen de un surtido de productos
- Realizan ahorros gracias a compras masivas
- Almacenan
- Transportan con rapidez
- Financian a sus clientes
- Asumen riesgos
- Informan y Asesoran

LA VENTA AL POR MENOR (I)

- Nuevas formas de Comercio al por menor
- El Efecto Rueda: Consiste en la aparición de nuevas formas que abaratan los costes. Con el tiempo, sus servicios crecen y deben subir los precios
- Comercio sin establecimiento: Venta directa, venta por correo, tele tienda....
- Competencia en aumento entre los diferentes tipos de comercio

LA VENTA AL POR MENOR (II)

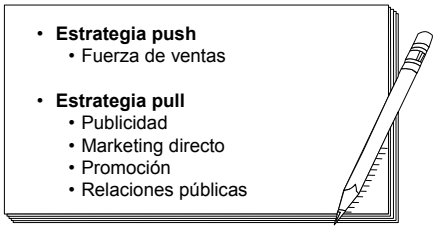
- Polaridad de la Venta al Detalle: La alta rentabilidad esta en poder de las cadenas de establecimientos
- Crecimiento de los Sistemas de Marketing: Utilizados por las grandes empresas y que estrangulan a las pequeñas
- Enfoque Sectorial de la Gama de Productos
- Importancia del aumento de la Tecnología

COMPETIR SOBRE LA DIFERENCIACIÓN DEL PRODUCTO

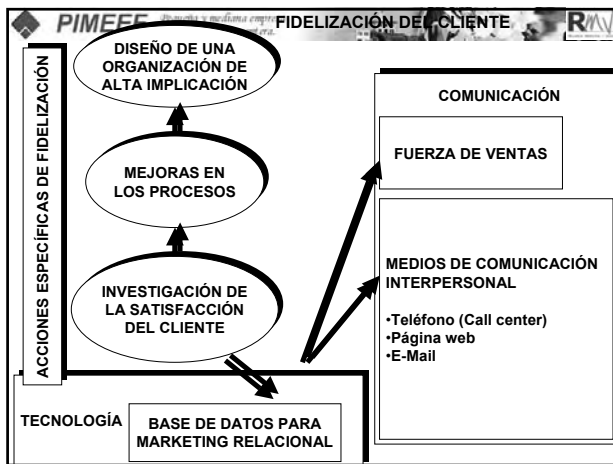
- Conseguir Marcas no disponibles para los competidores
- Centrarse en Marcas Privadas
- Distinguirse con Acontecimientos Comerciales
- Sorprender con Cambios de Diseño u Ofertas de Producto
- Conseguir ser el Primero en traer Lo Último
- Ofrecer los Productos junto con Servicios
- Dirigirse a una Población Objetivo Concreta

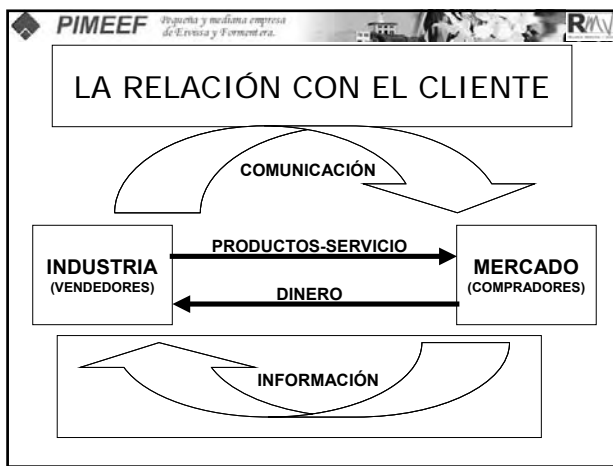
COMUNICACIÓN

Para que el mercado conozca nuestros productos o servicios, podemos utilizar los siguientes recursos:

- 
- **Estrategia push**
 - Fuerza de ventas
 - **Estrategia pull**
 - Publicidad
 - Marketing directo
 - Promoción
 - Relaciones públicas

LA FIDELIZACIÓN DE LOS CLIENTES





PIMEEF **RMAV**

Consejos para
"VENDER MÁS"
con pocos recursos

PIMEEF Pequeña y mediana empresa de Envisia y Formentera. **RMV**

Averigüe las necesidades de sus clientes

- Métodos
- Conclusiones

PIMEEF Pequeña y mediana empresa de Envisia y Formentera. **RMV**

Diríjase a una Población Objetivo Concreta

- Nadie es el mejor proveedor para todos los clientes
- Segmentación

PIMEEF Pequeña y mediana empresa de Envisia y Formentera. **RMV**

Defina una estrategia e intente seguirla

- Necesidad de tener un norte
- No maree la perdiz
- Cambie si cambia el escenario

Diferénciese en el servicio

- Dé valor añadido al cliente

Consiga que sus colaboradores se impliquen

- Capacidad
- Motivación
- Formación
- Comunicación interna

Utilice técnicas de venta

No espere a que el cliente venga a verle

- Marketing directo
- Marketing relacional

Gracias por su atención
Gracies per sa seva atenció

Rafael Martínez-Vilanova Martínez
Info@recursosmkyventas.com

CLAVES PARA LA DIRECCION DE PERSONAS HOY

Como implicar a los empleados en el proyecto empresarial

LA COMPETITIVIDAD

- Garantía de permanencia y continuidad de la empresa.
- Satisfacción del cliente.

VENTAJAS COMPETITIVAS

- Producto o servicio.
- Precio.
- Calidad.
- Innovación.
- Imagen de marca.
- .../...

VENTAJAS COMPETITIVAS Y PERSONAS

- ¿Qué papel desempeñan las personas en la competitividad?
- Todas las ventajas competitivas necesitan de la anuencia de las personas.

LAS PERSONAS SON UNA VENTAJA COMPETITIVA

Las personas son nuestro mejor Punto Fuerte

ANALISIS CUALITATIVO

- Potenciar las capacidades intelectuales, creativas, de imaginación y de ilusión por un proyecto común definido y comunicado.

HERRAMIENTAS PARA LA DIRECCION DE PERSONAS

- El Liderazgo Situacional como estilo de dirección.
- Un esquema de Comunicación eficaz.
- Factores para la motivación de personas.

HERRAMIENTAS PARA...

El Liderazgo Situacional como
Estilo de Dirección

EL LIDERAZGO SITUACIONAL

Un estilo de liderar personas
atendiendo a la Tarea, Relaciones
y Madurez laboral del empleado

EL ORIGEN DEL PODER


- EN EL PUESTO
- EN LA PERSONA
- Premio /Castigo
- Carisma
- Potestad
- Autoridad

MIMBRES CON LOS QUE TRABAJA EL DIRECTIVO

- Orientación a la tarea
- Orientación a las relaciones
- Madurez laboral de los colaboradores

Cuatro Estilos de Liderazgo

Baja Tarea Alta Relación Madurez 3 PARTICIPAR	Alta Tarea Alta Relación Madurez 2 HABLAR
Baja Tarea Alta Relación Madurez 4 DELEGAR	Baja Tarea Baja Relación Madurez 1 MANDAR



HERRAMIENTAS PARA...

Un esquema de comunicación eficaz


Carlos Hernández ALVENT, Human Systems.



ESTADOS DEL "YO"

YO	TU
■ Padre	■ Padre
■ Adulto	■ Adulto
■ Niño	■ Niño

Carlos Hernández ALVENT, Human Systems.



HERRAMIENTAS PARA...

Factores para la Motivación de las personas

Carlos Hernández ALVENT, Human Systems.

FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS A LA PERSONA

- INTERNOS
- EXTERNOS
- Todo lo que tiene que ver con el contenido de la tarea
- Todo lo que tiene que ver con el entorno de la tarea
- MOTIVACION
- SATISFACCION

Carlos Hernández

ALVENT, Human Systems.

FACTORES INTERNOS

- Reconocimiento por resultados
- Participación
- Logro
- Poder y estatus
- Desarrollo profesional
- Transmitir ilusión
- Tener información de la empresa

Carlos Hernández

ALVENT, Human Systems.

Factores externos

- Condiciones de trabajo
- Relaciones con compañeros
- Políticas y administración de empresa
- Ambiente de trabajo

Carlos Hernández

ALVENT, Human Systems.

CONCLUSION

ENRIQUECER LA APORTACION DEL EMPLEADO

- Con el trabajo aportamos algo
- Ofrezcamos una importante Misión de la empresa
- Con nuestro trabajo contribuimos a:
 - " "

GRACIAS POR SU ATENCION

ALVENT, Human Systems
Carlos Hernández
