

The background features a series of thin, grey, wavy lines that flow from the left towards the right, creating a sense of movement. In the bottom right corner, there is a faint, stylized geometric shape composed of several concentric, slightly offset lines forming a triangular or pyramidal structure.

Santiago Torre

Haz que tu negocio funcione sin ti

TEST

SITUACIÓN DE TU NEGOCIO

Preguntas y respuestas comentadas

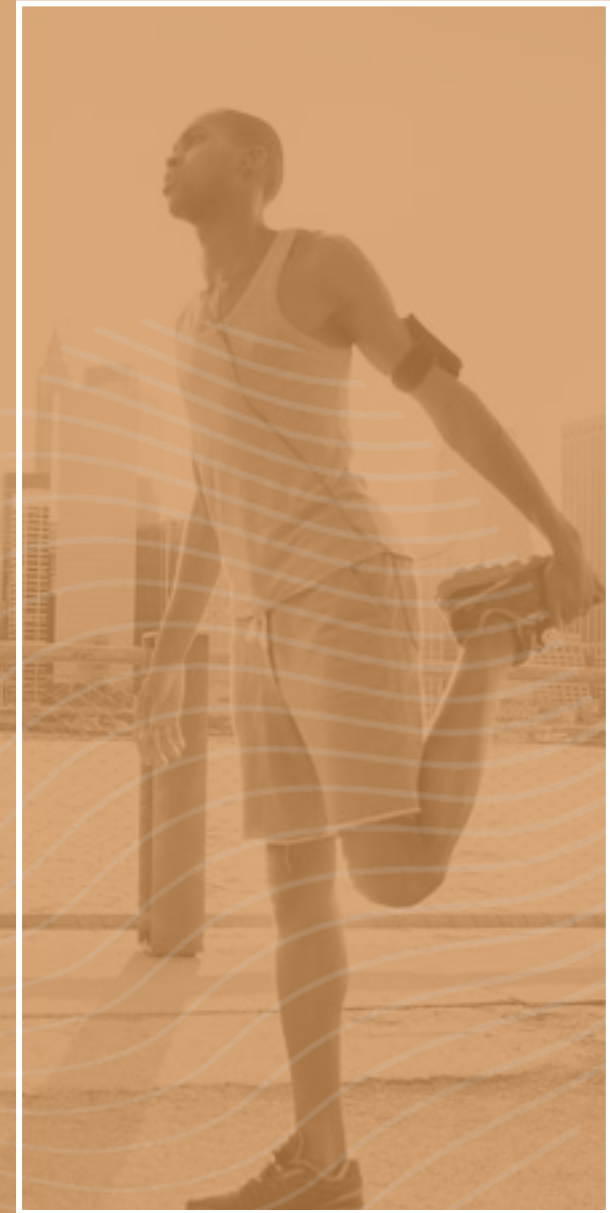
QUÉ VAS ENCONTRAR AQUÍ

INFORME DE TEST DE SITUACIÓN DE TU NEGOCIO

- El orden tanto de las preguntas como de las respuestas propuestas ha sido aleatorio en el test que has realizado para evitar posiciones previas.
- En este informe te vamos a explicar de forma ordenada las 40 preguntas y los puntos que se obtienen en cada una.
- No es nada científico y, por supuesto, no es algo completo. No buscamos perfección universitaria, sino poder aportar ayuda para el día a día en una organización.
- Queremos que reflexiones y esto te sirva de ayuda para ver qué cómo lo estás haciendo con tu negocio y qué puedes mejorar.
- La perfección no existe, no la busques.
- Trata de mejorar una sola cosa a la vez y, sobre todo, ten paciencia, liderar es una carrera de fondo y merece la pena iniciarla
- En las siguientes páginas tienes la explicación al test y a la puntuación que has obtenido

Santiago Torre

Haz que tu negocio funcione sin ti



5 ASPECTOS DE GESTIÓN DE EMPRESA

QUE ANALIZA EL TEST QUE HAS REALIZADO Y DE LOS QUE VAMOS A HABLAR



ESTRATEGIA

Toda empresa debe saber hacia dónde quiere dirigirse, saber dónde está y tener un plan hacia el destino



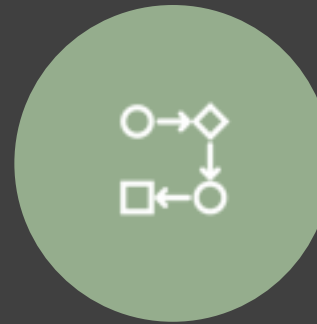
CONTROL

Herramientas para saber qué está sucediendo



VENTAS

Es el motor de las empresas, sin ellas no ha negocio



SISTEMAS

Para que las cosas sucedan aunque cambien las personas



PERSONAS

Cuanto mejores sean quienes nos rodean, mejor será nuestra calidad de vida.



ASPECTOS DE GESTIÓN DE EMPRESA

ESTRATEGIA

El área de estrategia es absolutamente esencial para el desarrollo armónico de cualquier compañía y no siempre le prestamos la atención adecuada

Sin una correcta atención en esta área es muy complicado que nuestros colaboradores sepan cómo actuar si no se lo decimos expresamente en cada momento.

Una correcta estrategia y conocida por todos reduce incertidumbre y facilita la toma de decisiones en todos de los niveles de la organización, lo que simplifica la gestión.

La estrategia es, por definición, algo importante –esencial, diría yo-, pero no urgente. Por ello lo vamos posponiendo y posponiendo.

En la grandes empresas suele estar muy bien definida porque la propiedad está separada de la gestión del día a día y, por ello, presta mucha atención a este aspecto.

Por el contrario, en las pequeñas el foco se pone en lo que sucede en cada momento. **No definir la estrategia impide el crecimiento y disminuye la rentabilidad.**

Tener una estrategia de largo plazo nos simplifica las decisiones del día a día porque nos ayudará sobre el corto plazo, ya que valoraríamos si sobre lo que hay que decidir nos ayuda a llegar donde queremos, nos lo dificulta o es neutro. Nos ofrece un contraste que nos simplifica la toma de decisión.

No estoy hablando de grandes reflexiones o elucubraciones, sino de pararse unos momentos a **decidir el “PARA QUÉ” de lo que hacemos**, lo que, además, dará un propósito a nuestra empresa y este es uno de los factores esenciales de la motivación.



Aquí tienes los 8 aspectos que hemos planteado

Hay muchos más, pero estos son algunos sobre los que conviene que reflexiones.

Tienes la frase o pregunta que te planteábamos en el test y la puntuación que le hemos otorgado en el mismo para que consigas una puntuación entre 0 y 24.

Espero realmente que no hayas conseguido ningún cero. Si lo has hecho debieras trabajar ese aspecto en cuanto sea posible.

Santiago Torre

Haz que tu negocio funcione sin ti

1

Tengo definida la Visión, misión y valores de mi empresa

- No y no veo la necesidad (0)
- No y creo que debiera (1)
- Si, aunque no me lo sé (2)
- Sí y hago seguimiento periódico (3)

Decían los profesores Collins y Porras como conclusión de su estudio “Porqué unas empresas perduran y otras no” que aquellas que lo hacen tienen una **cultura** que alguien se empeñó en implantar. El para qué de tu empresa es lo que la dota de sentido y compromiso.

2

Tengo una política clara de reparto de beneficio empresarial

- No, se reparte pocas veces y en ese momento se ve (0)
- Solemos repartir, pero no todos los años y sin plan (1)
- Seguimos una línea clara, aunque no hay política como tal (2)
- Sí y está por escrito (3)

Las empresas necesitan **ganar dinero y repartirlo** entre sus partícipes. Podemos improvisar o tener una política clara de antemano sobre qué vamos a hacer con los beneficios. Definirlo de manera clara nos ofrece un “para qué” necesitamos ganar dinero.

3

Introducción de nuevos productos, servicios y líneas de negocio

- Vamos haciéndolo cuando vemos la oportunidad (0)
- Sin orden ni estrategia. Tendríamos que sentarnos a analizarlo (1)
- De acuerdo a un plan, aunque nos cuesta más de lo esperado (2)
- Periódicamente y con una estrategia definida para cada uno (3)

Hay personas que ven oportunidades allá por donde pasan, pero no todo se puede implantar, ni por tiempo ni por consistencia entre unos aspectos y otros. Tener clara cual debe de ser la línea nos va a ayudar a gestionar el **coste de oportunidad**.

4

Contraste de las decisiones importantes

- Nadie conoce el negocio mejor que nosotros (0)
- No tengo a quien consultar y muchas veces me siento solo (1)
- Tengo a alguien aunque no se hace de manera profesional (2)
- Tenemos una empresa / persona a las que consultarlas (3)

5

El análisis DAFO de mi negocio

- No está hecho (0)
- Tendríamos que hacer uno (1)
- Hicimos uno hace tiempo (2)
- Lo revisamos anualmente (3)

Los clientes **nos compran por aquello en lo que somos buenos** y los perdemos por nuestras debilidades. Más vale que conozcas ambos aspectos si quieres ser competitivo.

6

Tenemos una Política de precios

- Sí, vender lo más caro que podamos sin perder el cliente (0)
- Lo cierto es ponemos los precios que podemos (1)
- Tenemos directrices, pero no política como tal (2)
- Todos los precios tienen su análisis y se documenta (3)

"El precio justo" era un programa de televisión popularizado en España por Joaquín Prats. Tenían que aproximarte lo más posible al real, si te pasabas quedabas eliminado. En el mundo de los negocios es similar. Tener una política previa nos va a ayudar a **optimizar márgenes**.

7

Nuestro plan estratégico

- No tenemos (0)
- Tenemos que hacerlo (1)
- Lo hicimos, pero no lo seguimos (2)
- Es nuestra guía (3)

Cualquier viento es bueno para el barco que no tiene **destino**” escribió Seneca. Saber hacia dónde te diriges te ayudará a tomar las decisiones del día a día y que estas sean consistentes y además, sabrás de forma rápida si te acerca o no al puerto de destino.

8

Las inversiones productivas en mi empresa

- Se hacen cuando se necesitan (0)
- Se hacen cuando es imprescindible. Tendríamos que planificarlas (1)
- Se hacen de acuerdo a un plan, aunque suelen ir con retraso y haber urgencias (2)
- Se definen con tiempo y se buscan las mejores oportunidades de compra (3)

Podemos actuar en función de la situación del momento o prever y anticipar lo que va a suceder. Disponer de la mejor tecnología y a tiempo es esencial para poder **competir en mercados cada vez más complejos.**

Si no tienes un plan estás planeando fracasar

Haz que tu negocio funcione sin ti

Santiago Torre

Haz que tu negocio funcione sin ti



ASPECTOS DE GESTIÓN DE EMPRESA

CONTROL

De nada nos valdrá planificar si después no controlamos y analizamos lo que está sucediendo

Un propietario debiera centrar muchísimo esfuerzo en esto (seguramente mis 16 años como responsable de control de gestión influyan en mi opinión.)

Podemos dividir este área en dos aspectos:

a) evitar errores y, si sucedieran, ser capaz de encontrarlos rápidamente y

b) solucionarlos cuantos antes.

Por otro está lo que se denomina **“CONTROL DE GESTIÓN”**: contrastar lo que está ocurriendo frente al plan que teníamos para aprender, mejorar y ajustar nuestras actuaciones.

La mejora continua comienza con la **P**lanificación, para después **E**jecutar lo planificado, **C**ontrolar lo que ha sucedido y **A**justar para el siguiente ciclo.

Si suele escuchar mi podcast Liderazgo Comercial ya me habrás oído decir lo de que “si quieres evolucionar, **PECA**”.

Habitualmente la palabra control tiene mala fama en las empresas porque no se lleva a cabo de manera ni eficaz ni eficiente, aunque cuando se hace bien es una auténtica “gloria” tanto para la cabeza como para la vanguardia porque habrá un **sistema que detectará anomalías y nos ayudará a corregirlas.**

Tener este sistema de control bien hecho supondrá que los errores serán menos costosos y no los temeremos tanto, por lo que nuestro equipo estará más predispuesto a asumir riesgos que nos hagan crecer.



Aquí tienes los 8 aspectos que hemos planteado

Hay muchos más, pero estos son algunos sobre los que conviene que reflexiones.

Tienes la frase o pregunta que te planteábamos en el test y la puntuación que le hemos otorgado en el mismo para que consigas una puntuación entre 0 y 24.

Espero realmente que no hayas conseguido ningún cero. Si lo has hecho deberías trabajar ese aspecto en cuanto sea posible.

Santiago Torre

Haz que tu negocio funcione sin ti

1

Hay un presupuesto anual de la cuenta de pérdidas y ganancias

- No creo necesario dedicar tiempo a ello, no vamos a acertar (0)
- No aunque me gustaría (1)
- Sí, se analiza en términos mayores que el mes (2)
- Sí y se revisa mensualmente (3)

El presupuesto operativo no se hace para acertar, sino para analizar porqué hemos fallado, aprender y **establecer planes de mejora**. El presupuesto anual es como el cambio automático en un coche, quien lo prueba no quiere volver a conducir sin él.

2

Tengo presupuesto tesorería

- No me hace falta, tengo control sobre los saldos del banco (0)
- No aunque me gustaría (1)
- Sí, aunque habría que mejorarlo(2)
- Si, apenas hay errores y se detectan rápido (3)

Las empresas mueren por falta de liquidez para afrontar sus pagos y por las decisiones precipitadas que tienen que tomar por no haber conocido a tiempo esa necesidad de efectivo. Tienes que anticipar con tiempo suficiente tus **necesidades económicas**.

3

Hay un buen sistema de control interno para evitar errores

- No es necesario, ya controlo yo (0)
- No aunque me gustaría (1)
- Sí, aunque habría que mejorarlo(2)
- Si, apenas hay errores y se detectan rápido (3)

Queramos o no, todos nos equivocamos. Un buen sistema **de control interno** nos ayudará a identificar errores y, sobre todo, a corregirlos antes de que se conviertan en un problema mayor.

4

El cuadro de mando

- No tenemos (0)
- Me gustaría tener uno (1)
- Tenemos, aunque habría que mejorarlo (2)
- Lo tenemos, es la herramienta básica de gestión (3)

A ningún piloto de avión se le ocurriría despegar sin su **panel de instrumentos** estropeado. Dirigir una empresa es mucho más complejo que pilotar un avión, no lo hagas sin un cuadro de mando que te permita tomar las decisiones con los datos adecuados.

5

Programa de gestión de empresa (ERP)

- No tenemos y tampoco nos aportaría mucho (0)
- Lo llevamos en Excel (o en uno muy antiguo) (1)
- Tenemos uno que habría que mejorarlo mucho (2)
- Es bastante bueno y nos ayuda mucho (3)

Por muy buen piloto que seas, si tienes un mal coche tus oportunidades de ganar la carrera son muy pequeñas. Con el programa de gestión sucede lo mismo, aunque no necesitamos el mejor, sino el que más **se ajuste a nuestras necesidades**.

6

Conozco y controlo el coste de productos y servicios

- Depende de muchas cosas, no es tan sencillo saberlo (0)
- Ya me gustaría (1)
- Más o menos sí que lo sabemos (2)
- Sí, con detalle y lo analizamos (3)

Las empresas viven del margen que obtienen entre comprar (o producir) y vender. Tener muy claro los conceptos de **costes fijos y variables, directos e indirectos**, nos ayudará a tomar decisiones mucho más acertadas.

7

Cumplimiento de plazos y compromisos

- Como todo el mundo, vamos trampeando para cumplir (0)
- Andamos siempre de cabeza haciendo todo a última hora (1)
- A veces nos pilla el toro, pero en general cumplimos (2)
- Es excepcional que algo no se cumpla (3)

En una reciente encuesta que hice en LinkedIn, el 56% de las personas decían que compraban a personas que les generaban **confianza**. Uno de los principales factores de la misma es cumplir con lo que prometemos. Hay que asegurarse de que nuestra empresa lo haga.

8

Previsiones de ventas, compras e inversiones a corto plazo

- No hacemos, total no acertaríamos (0)
- Sería fantástico tener tiempo para hacerlo (1)
- Lo hacemos, pero no es muy fiable (2)
- Las hacemos, revisamos y ajustamos trimestralmente (3)

Tener unas buenas **previsiones a corto** nos ayudará a mejorar y reducir nuestros inventarios, no tener roturas de stocks y no perder oportunidades de ventas. Y si lo que vendes es servicios a minimizar tu coste de oportunidad.

La potencia sin control no sirve de nada. Controla tu negocio

Haz que tu negocio funcione sin ti



ASPECTOS DE GESTIÓN DE EMPRESA

VENTAS

Pocos propietarios y gerentes de pyme dudan de la importancia de las ventas, aunque es muy frecuente que me encuentre en mis actuaciones en las empresas grandes carencias en este aspecto... y, a veces ni son conscientes de ello

Si la **cabeza de la empresa es comercial**, suele pasar todo por sus manos, cerrando la misma la mayoría de clientes de relevancia, “parcheando” cuando es necesario.

En estos casos lo que hace falta es algo de tiempo, orden y método para crear un departamento comercial que rinda a mucho mejor nivel y libere a la cabeza de la problemática del día a día, quedándose con los aspectos estratégicos de las grandes cuentas y saliendo de la problemática del “menudeo”.

Si, por el contrario, **la cabeza es técnica**, suele faltar “alma” vendedora, dinamismo y empuje en ese departamento, a la vez que cierta cultura de ventas y proceso “de calle” y que mira demasiado al proceso interno.

Esta situación requiere dotar al departamento comercial de técnicas adecuadas a los momentos actuales.

El área comercial es el motor de una empresa y debemos de ser conscientes de que todo el mundo vende en la misma.

Pequeñas mejoras en este aspecto son las que transforman una empresa que sobrevive en una compañía rentable y con futuro.

No siempre es cuestión de vender más, a veces lo que debemos de hacer **es vender mejor o con menor esfuerzo**, simplificar lo que realizamos para conseguir más con los mismos recursos. En pocas palabras: mejorar nuestra productividad comercial y, por lo tanto, nuestra rentabilidad económica.

Santiago Torre

Haz que tu negocio funcione sin ti



Aquí tienes los 8 aspectos que hemos planteado

Hay muchos más, pero estos son algunos sobre los que conviene que reflexiones.

Tienes la frase o pregunta que te planteábamos en el test y la puntuación que le hemos otorgado en el mismo para que consigas una puntuación entre 0 y 24.

Espero realmente que no hayas conseguido ningún cero. Si lo has hecho deberías trabajar ese aspecto en cuanto sea posible.

Santiago Torre

Haz que tu negocio funcione sin ti

1

Hay una estrategia comercial definida

- No, eso en nuestra empresa sería complicadísimo (0)
- Sería muy bueno tenerla (1)
- Sí, aunque no está por escrito (2)
- Sí y está por escrito para evitar malos entendidos (3)

Lo más importante de la venta sucede antes de ponerte delante del cliente. Tener una estrategia comercial que todo tu equipo entienda es esencial para conseguir **resultados comerciales**. Sin base no se puede levantar una gran pirámide.

2

Control de la actividad comercial

- El departamento comercial es autónomo y solo controla ventas (0)
- La verdad es que no tengo control y sería bueno tenerlo (1)
- Tengo reportes de visitas y puntos clave (2)
- Sí, tenemos un plan de control definido y de reporte de actividad (3)

Dicen los americanos que la venta es una cuestión de números. Comparto, en parte, esa frase y creo que debemos primero definir **qué debe de hacer nuestro equipo y cómo** y después comprobar si lo está realizando y el resultado que obtiene.

3

Resultados de la actividad comercial

- Evaluamos lo que se vende, que es lo que importa (0)
- Lo analizamos pero con poco método y a veces nos lo saltamos (1)
- Los analizamos aunque necesitaríamos más constancia (2)
- Hay análisis mensual y se planifica el siguiente mes (3)

Y esto no solo son las ventas, que es muy importante, pero ¿por qué las estamos – o no logrando? Ahí está el quid de la cuestión en el análisis de resultados de lo obtenido con nuestra actividad. Hay que fijar los **parámetros clave de control**, no solo lo facturado.

4

Los procesos de ventas están documentados y se sabe cómo hay que hacer las cosas

- Es imposible documentar la venta, depende del vendedor (0)
- No están documentados y sería muy bueno hacerlo (1)
- Algo se hizo en su día y, más o menos, se sigue (2)
- Los procesos de ventas están documentados (3)

Este es un “know how” esencia para tu empresa, de otro modo estarás en las manos de quien ejecute. Saca tiempo para pensar, reflexionar y **diseñar los procesos**. Los conoces mejor que nadie, solo hay que documentarlos. ¡Merece la pena!

5

La actividad comercial (rutas, visitas, ofertas, promociones...) está organizada de acuerdo a un plan

- No hay ninguna planificación comercial, que yo sepa (0)
- Es uno de mis objetivos, pero no lo he conseguido (1)
- Hacemos el plan, pero no sigue tan bien como se debería (2)
- Sí hay un plan que mayormente se cumple (3)

Puede pensar, ¿no hemos hablado ya de estrategia? Sí, pero eso son las grandes líneas, el plan es cómo lo voy a llevar a cabo, los **hechos e hitos concretos que queremos realizar** y alcanzar con nuestra actividad comercial.

6

Los márgenes de venta son

- Los que son y permite el mercado, que está muy complicado (0)
- Bajos, el cliente solo mira el precio. Habría que subirlos (1)
- Los de la media de mercado, los defendemos mucho (2)
- Mejores que la media de mercado (3)

Esta es una respuesta clave para saber la **situación saneada** o no de tu negocio porque no es tan sencillo modificarlo a corto plazo, pero si no empiezas nunca lo conseguirás. Debes tener mejores márgenes que la media, de otra forma todo es más complicado.

7

Captación de clientes

- Yo soy el que más clientes capta de la empresa (0)
- Nos haría falta un sistema de captación de nuevos clientes (1)
- Trabajamos con estrategias para hacerlo (2)
- Hay un plan desarrollado y se controla regularmente (3)

Todas las empresas pierden clientes. Unos porque cierran, otros porque no pueden pagar, algunos prefieren comprar a la competencia... Tienes **que captar más de los que pierdes** o estarás abocado a tener problemas a corto plazo.

8

Desarrollo de cartera de clientes

- Intentamos vender lo máximo a cada cliente (0)
- No tenemos estrategias concretas. Estaría bien tenerlas (1)
- Hay un plan general para vender lo máximo a cada uno (2)
- Hay un plan desarrollado y se controla regularmente (3)

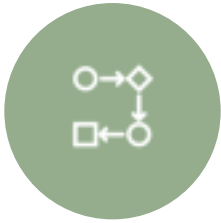
El crecimiento más sano en ventas está en tu cuenta 4300 de la contabilidad, tu cuenta de **clientes presentes y pasados**. Ya te conocen y tú también a ellos. Establecer estrategias de desarrollo de cartera es la mejor opción comercial que tienes... y la más rápida y rentable.

Lo más importante de la venta sucede antes de ponerte delante del cliente

Haz que tu negocio funcione sin ti

Santiago Torre

Haz que tu negocio funcione sin ti



ASPECTOS DE GESTIÓN DE EMPRESA

SISTEMAS

Uno de los puntos que impiden crecer a las pequeñas y medianas empresas es la sistematización de actividades y poder replicar los procesos para realizar los trabajos con menos esfuerzo

Aquí existe un trabajo de base que hay que ir realizando poco a poco y que nos acabará dando frutos muy interesantes cuando esté realizado.

Como podrás deducir de las reflexiones que harás, **es trascendental saber qué tiene que hacer cada persona y cómo**, para poder coger sus actividades claves, aquellas que son imprescindibles y que aportan mayor valor.

Una vez que conozcamos las mismas hay que establecer procedimientos para poder ir las mejorando y, sobre todo para que si “el titular” falta esas tareas puedan seguir realizándose con un esfuerzo razonable sabiendo los pasos y el método a seguir.

La sistematización te otorga un control del negocio que te permite trabajar con mayor tranquilidad y aporta estabilidad a la empresa.

Así mismo, **sistematizar actividades evita la excesiva dependencia de determinadas personas y facilita la transición y transmisión de tu negocio.**

Mi experiencia dice que no se realiza porque tenemos reticencias internas y porque no se tienen pautas concretas para realizarlo.

Si necesitas sistematizar tu empresa, sea lo que sea lo que te ha impedido hacerlo hasta ahora, ¡afróntalo! Te aseguro que merece la pena realizarlo y te va a proporcionar grandes ventajas de manera inmediata.



Aquí tienes los 8 aspectos que hemos planteado

Hay muchos más, pero estos son algunos sobre los que conviene que reflexiones.

Tienes la frase o pregunta que te planteábamos en el test y la puntuación que le hemos otorgado en el mismo para que consigas una puntuación entre 0 y 24.

Espero realmente que no hayas conseguido ningún cero. Si lo has hecho deberías trabajar esa aspecto en cuanto sea posible.

Santiago Torre

Haz que tu negocio funcione sin ti

1

¿Están listadas las actividades clave de cada puesto?

- Todo es importante y hay que hacerlo (0)
- No lo he pensado nunca y creo que es importante (1)
- Para algunos puestos sí y para otros, no (2)
- Sí y se controlan los tiempos mensualmente (3)

Wilfredo Pareto, además de la contabilidad de doble partida nos dejó una afirmación curiosa: “el 80% de nuestros resultados vienen del 20% de lo que realizamos”. **Identifica ese 20% esencial** para cada puesto de trabajo y lista esa actividades en un papel.

2

Hay procedimientos para las actividades clave?

- Es imposible documentar todo, demasiado papeleo (0)
- Creo que tendríamos que hacerlo (1)
- Para algunas sí, pero no para todas (2)
- Sí, así si alguien falta otro puede hacer esa tarea (3)

Una vez que está listado ya podemos comenzar a poner en papel cómo se realizan ahora esas **actividades clave**. Tenerlo por escrito nos facilitará revisarlo, pulirlo y mejorarlo y, sobre todo, que si falta quien lo realiza quien le sustituya tenga una guía para realizarlas.

3

Los sistemas y procesos de mi empresa

- Son muy difíciles de estandarizar (0)
- No están estandarizados y deberían de estarlo (1)
- Algunos los tenemos por escrito (2)
- Están descritos, actualizados y con su revisión al día (3)

Lo ideal es crear entornos en que se dependa de sistemas y no de la inspiración o conocimiento de las personas. Los sistemas nos tienen que **garantizar que las cosas se hacen bien** y en el momento adecuado. Eso nos permitirá establecer la mejora continua.

4

Manual de normas y procedimientos laborales

- No tenemos esos manuales, cada uno sabe lo que tiene que hacer (0)
- No y me ahorraría muchos problemas tenerlo (1)
- Para algunas cosas sí, pero no para todo (2)
- Sí, todo el mundo tiene por escrito qué hacer si pasa algo (3)

¿Qué sucede cuando uno está enfermo y no puede ir a trabajar? ¿puedo salir a fumar? ¿Cómo se cogen las vacaciones? Si hay un accidente, ¿cómo actuamos?. Estas y otras **normas a respetar** deben de estar en ese manual al acceso de todos y que todos lo conozcan.

5

Manuales de comportamiento, etiqueta y protocolo

- No tenemos esos manuales, cada uno sabe lo que tiene que hacer (0)
- No y me gustaría tener uno, ahorraría malos entendidos (1)
- Hay algo, pero convendría actualizarlo (2)
- Sí, y regularmente lo actualizamos (3)

Esto tiene que ver con las relaciones internas entre compañeros y con las relaciones con terceros. De nuevo cuesta poco redactarlo, es una actividad de una única vez –que habrá que revisar de vez en cuando- y nos va a **eliminar muchos dolores de cabeza**.

6

Podríamos decir que la productividad en nuestra empresa es

- Incontrolable, unos días rendimos mucho y otros, nada (0)
- Muy mejorable (1)
- Podríamos conseguir más, pero rendimos bien (2)
- Tenemos muy buena productividad (3)

En el 95% de las empresas con las que trabajo piensan que allí trabajan muchísimo y mejor que otros. No creo que solo me contraten el 5% mejor. Tenemos que asegurarnos de que nuestra productividad esté **por encima de la media del mercado** o tendremos problemas.

7

Las reuniones operativas con en mi empresa

- No hay reuniones como tal, cuando tengo que hablar con alguien, lo hago (0)
- No tenemos un plan detallado de reuniones y sería bueno (1)
- Nos reunimos semanalmente, pero vale para poco (2)
- Sí, hay reuniones planificadas y todos sabemos cómo participar en ellas (3)

Las reuniones son una pieza clave en la productividad empresarial, ya que si no se realizan correctamente la lastran de forma significativa. En España somos muy malos reuniéndonos. Debes de tener un plan de reuniones y formar a todo tu equipo para que las hagan del **modo correcto**. Es una grandísima inversión

8

Distribución y logística

- Hacemos lo que podemos con el almacén que tenemos (0)
- Hay un cierto orden aunque podríamos mejorarlo (1)
- Hay un cierto orden no exento de fallos que podrían evitarse (2)
- Tenemos un buen proceso que habitualmente se cumple (3)

Este es otro de los puntos críticos, ya que es lo que le va a llegar y va a ver el cliente. Debemos trabajar ambos puntos y perfeccionarlos al máximo para asegurarnos la **calidad de lo que recibe el cliente**. Y si vendes servicios, también debes de analizar cómo se realiza el mismo.

Para que las cosas funcionen aunque cambien las personas

Haz que tu negocio funcione sin ti

Santiago Torre

Haz que tu negocio funcione sin ti



ASPECTOS DE GESTIÓN DE EMPRESA

PERSONAS

El éxito de las empresas depende de lo que hacen sus empleados y de la relación que tienen entre ellos

Podemos tener grandes productos y excelentes sistemas productivos, pero si las personas que trabajan en la organización no están **formadas, preparadas y estimuladas** y las relaciones entre ellas no son positivas, todo nuestro esfuerzo será baldío.

Pasaron los tiempos del ordeno y mando y del “esto se hace así porque lo digo”, ahora las personas exigimos otros modos y formas y hay que trabajar todos estos aspectos de forma diferente.

Además, con la situación de pandemia vivida en 2020 cada vez tendremos que gestionar más equipos en remoto y las relaciones se tornarán más complejas. **Hay que prepararse para el cambio.**

Uno de los mayores quebraderos de cabeza para los empresarios suelen ser las personas que trabajan con ellos. No es nada sencillo gestionar equipos ni hay varita mágica ni soluciones inmediatas, pero si no comienzas nunca acabarás.

Liderar es una tarea compleja y tiene una técnica que se puede aprender y poner en práctica de modo que mejoren las relaciones entre las personas y el ambiente laboral.

Conocer las bases de la motivación, inteligencia emocional, asertividad, cómo dar retroalimentación... es algo que no llevamos de “serie” y que tenemos que aprender y después entrenar y desarrollar.

También hacen falta ciertos protocolos y manuales de normas y comportamientos que nos ayuden con esa tarea.



Aquí tienes los 8 aspectos que hemos planteado

Hay muchos más, pero estos son algunos sobre los que conviene que reflexiones.

Tienes la frase o pregunta que te planteábamos en el test y la puntuación que le hemos otorgado en el mismo para que consigas una puntuación entre 0 y 24.

Espero realmente que no hayas conseguido ningún cero. Si lo has hecho deberías trabajar ese aspecto en cuanto sea posible.

Santiago Torre

Haz que tu negocio funcione sin ti

1

Tenemos un plan de formación del personal

- No tenemos, si necesitan algún curso ya lo piden (0)
- No tenemos y deberíamos tenerlo (1)
- Miramos en qué hay que formarse y lo hacen (2)
- Sí, en términos anuales y de acuerdo al plan estratégico (3)

Hoy en día los cambios son constantes, continuos y cada vez más rápidos. O estamos en **proceso constante de aprendizaje** o nos quedaremos atrás y no seremos capaces ni de alcanzar el vagón de cola. La formación cuesta mucho dinero, hazla con un plan formal.

2

Programa de reuniones individuales

- Tenemos reuniones todos los días sobre la marcha (0)
- No tenemos un plan sobre eso y puede tener sentido (1)
- Se hacen reuniones individuales formales pero sin planificar (2)
- Sí, hay un plan que mayormente se cumple (3)

En general abandonamos a nuestro equipo a su suerte y no les damos el apoyo que pueden necesitar. Esto se debe de hacer en base a reuniones individuales cortas y programadas. Eso nos ahorrará otras más largas y menos productivas. Además, **estaremos al tanto de todo.**

3

Conflictos dentro de la empresa

- Lo cierto es que hay tensión importante entre algunas personas (0)
- Se dan de vez en cuando conflictos, pero se solucionan (1)
- Hay un buen ambiente y muy pocos conflictos (2)
- Tenemos un protocolo de gestión de conflictos internos (3)

En todo grupo humano existen los conflictos y no es malo que lo haya, lo malo es que no haya cauces para resolverlos ni estemos formados en la resolución de los mismos. Tenemos que crear un sistema que haga que estos fluyan y sirvan para **limar diferencias** y avanzar con la mejor de las opciones.

4

Planes de acogida de personal nuevo

- Cuando alguien se incorpora se le explica lo que tiene que hacer (0)
- No tenemos aunque estaría bien (1)
- Se hace, pero no está estandarizado (2)
- Sí y no entiendo como alguien no los utiliza (3)

Cuando incorporas alguien a la empresa lo hará como “novato ilusionado”, tiene que conseguir que alcance rápidamente el nivel de “**alto rendimiento**”, sino pasará a desmotivado. Un buen plan de acogida es probablemente lo más rentable que puedas hacer en ese sentido.

5

Tenemos un estudio de Fortalezas y Debilidades de cada persona de nuestro equipo de trabajo para coordinarnos mejor

- No está hecho ni merece la pena (0)
- Estaría bien tenerlo (1)
- Algo hemos hecho, pero no mucho (2)
- Hay un estudio de cada persona y se trabaja sobre ello (3)

Cada uno somos diferentes. Un buen liderazgo se basa en conocer a todos y cada uno de los miembros de tu equipo y obtener lo mejor de ellos en base a sus fortalezas y que las de uno suplan las debilidades de otro. Con ello mejoraremos el **rendimiento del equipo**.

6

Reclutamiento y selección

- Cuando necesitamos a alguien lo contratamos (0)
- Vamos siempre a última hora y no seleccionamos bien (1)
- Si es necesario nos apoyamos en empresas externas (2)
- Somos proactivos y planificamos muy bien los reemplazos (3)

Uno de los mayores errores es reclutar rápido y de cualquier forma para “salir del paso” y “luego ya lo haremos bien”. Nunca llegaré ese momento. Cuanto mejor sea el proceso de selección, mejores serán los componentes de tu plantilla. **No tengas prisa en contratar**, para ello hay que prever.

7

¿Tienes definidos los puestos en tu empresa?

- Todos hacemos de todo (sobre todo yo) (0)
- Me encantaría tener los puestos definidos (1)
- Está hecho, aunque no sé si está actualizado (2)
- Sí y se actualizan regularmente (3)

Todo el mundo debe de **saber para qué se le ha contratado** y cuales son sus tareas principales y clave que no debe dejar de hacer y donde se tiene que esforzar en hacerlas eficientemente. Definir los puestos te ayudará mucho a ello.

8

Todos los miembros del equipo saben lo que se espera de ellos

- Se les explicó muy claro cuando se incorporaron (0)
- No tengo muy claro que sea así y me gustaría que fuera (1)
- Se trata de ello en la evaluación anual de rendimiento (2)
- Sí, así como los KPIs con los que se mide y se analiza periódicamente (3)

También ligado con los puntos anteriores. Párate a poner en un papel uno por uno qué esperas de cada persona y en qué otros aspectos podría aportar, así cómo posibles áreas de mejora. Este es el primer paso para posteriormente reunirte con cada uno y exponerlo claramente **junto con la forma de medirlo.**

Lo que una empresa logra depende de las personas que allí trabajan y de las relaciones entre ellas

Haz que tu negocio funcione sin ti

SERVICIOS

MENTORÍA EMPRESARIAL

Trabajamos juntos para conseguir mejoras en las cinco áreas que aquí has visto, de modo que:

- Tengas muy claro hacia dónde te diriges y cómo hacerlo (plan)
- Controles el camino y el proceso sabiendo donde estás
- Realices mejora continua y vayas avanzando día a día en tu negocio
- Incrementes los ingresos con procesos comerciales controlados
- Mejores márgenes ajustando costes y gastos
- Crees sistemas que hagan que la empresa funcione sin ti
- Desarrolles a las personas que trabajan contigo para que sean mejores profesionales y no tengas que estar detrás de todo lo que realizan y cómo.

Realizar un proceso de mentoría empresarial **hará que avances un escalón consiguiendo una empresa más rentable, controlada y con un esfuerzo menor.**

FORMACIÓN AL EQUIPO COMERCIAL

En mercados cada vez más competitivos y con productos similares ganará la empresa que tenga un departamento comercial con las ideas más claras y mejor formado.

Déjame que ayude a tu equipo de ventas a que den un salto en su capacitación profesional y manejen las herramientas comerciales más adecuadas a la situación actual.

Formar al equipo comercial tiene **un retorno de la inversión inmediato**, ya que lo recuperarás vía margen en la primera venta que realices y será duradero en el tiempo.

CONSULTORÍA PUNTUAL

Actuaciones concretas de corto ámbito temporal que te ayuden con alguna parte de lo que has visto en el test que, por lo que fuera, tengas “atragantado” y que podremos resolver y ayudarte a liberarlo.

Si quieres que hablemos de ello sin compromiso alguno, solo tienes que

Agendar una llamada

Santiago Torre

Haz que tu negocio funcione sin ti

SANTIAGO TORRE ESCUDERO

EXTRACTO DEL CURRICULUM



- Coach de negocios certificado por IBCI –International Bussines Coaching Institute y AICEN -Asociación Internacional de Coaching Empresarial y de Negocios-
- **Licenciado en Sociología Industrial** por la Universidad de Deusto
- **Executive MBA** por la Universidad Comercial de Deusto
- Postgrado en **Control de Gestión**
- Más de 30 años de experiencia profesional, los 12 últimos como mentor empresarial de pymes
- Ponente y conferenciante habitual en foros y congresos de ventas y recursos humanos
- Autor de varios libros sobre ventas y liderazgo, alguno de los cuales suelen estar en las primeras posiciones de venta en Amazon España en su temática
- Autor del podcast Liderazgo Comercial

Puede verse su experiencia profesional detallada, así como más de 70 recomendaciones de clientes en su perfil de LinkedIn

<https://www.linkedin.com/in/productividadcomercial/>

Santiago Torre

Haz que tu negocio funcione sin ti

ALGUNOS CLIENTES SATISFECHOS

CON LOS QUE HE TRABAJADO ESTOS ASPECTOS



ángela navarro



Santiago Torre

Haz que tu negocio funcione sin ti



Santiago Torre

Haz que tu negocio funcione sin ti

SI LE INTERESA SABER MÁS

PUEDE CONTACTAR CON NOSOTROS

Santiago Torre

Haz que tu negocio funcione sin ti

T.+34 699 305 323

info@santiagotorre.com

Getxo · Bizkaia · España