



Manual práctico para asesores en emprendimiento y creación de empresas

Basado en los estándares de SFEDI
y de la Comunidad de Prácticas en
Emprendimiento Inclusivo (COPIE)



Manual práctico para asesores en emprendimiento y creación de empresas

**Basado en los estándares de SFEDI
y de la Comunidad de Prácticas en
Emprendimiento Inclusivo (COPIE)**

Introducción y agradecimientos

El ***Manual práctico para asesores en emprendimiento y creación de empresas*** ha sido desarrollado por el equipo de ACBBA en colaboración con iq consult y BIC Galicia, y constituye uno de los resultados del proyecto europeo COPIE.

La Comunidad de Prácticas en Emprendimiento Inclusivo (COPIE) está formada por una red de estados miembros de la Unión Europea, regiones y otros actores que comparten la idea de que la actividad emprendedora debe ser accesible a todos. Para ello, ha desarrollado diversos grupos de trabajo con el fin de analizar el estado de situación de las políticas de apoyo al emprendimiento inclusivo, crear herramientas para mejorar la calidad de los servicios a emprendedores y alcanzar compromisos de los decisores políticos en esta materia para el próximo período de fondos estructurales, a través de encuentros y presentaciones ante la Comisión Europea.

Desde Galicia hemos trabajado en este proyecto BIC Galicia, la Dirección Xeral de Planificación Económica y Fondos Comunitarios y la Subdirección Xeral de Apoio á Contratación e a Emprendedores. Este manual es uno de los resultados alcanzados en nuestra Comunidad. Constituye la base de una metodología que pretende establecer un sistema de cualificación y certificación de asesores en emprendimiento y creación de empresas que ha sido especialmente diseñada para la Red de Técnicos de Empleo de Galicia. Es este un aspecto, por otra parte, en el que somos pioneros en el territorio español.

Queremos transmitir nuestra gratitud a los miembros de la Red de Técnicos de Empleo de Galicia por aportarnos su perspectiva, información clave y diversos casos estudio analizados en este manual. También al equipo de SFEDI (el organismo oficial que establece los estándares de calidad para los asesores de emprendedores en Reino Unido), que ha desarrollado un importante trabajo de investigación y desarrollo para la puesta a punto de esta metodología; y a ACBBA (Asociación Británica de Asesores de Emprendedores basados en la Comunidad), por cedernos sus materiales. Y, por supuesto, a la propia Comunidad de Prácticas COPIE y al equipo de iq consult, que forman el grupo de expertos que ha trabajado intensamente para adaptar esta metodología a la realidad de nuestra comunidad y a las exigencias de la Red de Técnicos de Empleo de Galicia.

Desde la Xunta de Galicia confiamos en que este material constituya un apoyo para el trabajo diario de los miembros de la Red de Técnicos de Empleo y enriquezca su valiosa contribución a la creación de empresas a lo largo y ancho de Galicia.

Bienvenidos a este manual práctico para asesores en emprendimiento y creación de empresas

¿Por qué se ha desarrollado este manual para ti?

ACBBA ha reconocido que, junto con una buena formación y la experiencia obtenida en tu trayectoria como asesor, *coach* o mentor, hay lugar para un práctico manual de referencia. Este manual desarrolla las habilidades y conocimientos que necesitas para lograr la acreditación profesional de asesor/a junior de la red COPIE.

Está redactado de forma que puedas acceder a los capítulos más apropiados en cada momento, en lugar de leerlo de principio a fin. De esta forma, descubrirás que el manual:

- Te proporciona los conocimientos básicos necesarios en la vida laboral de un asesor/a en emprendimiento y creación de empresas.
- Te ayuda a desarrollar tus capacidades, competencias y conocimientos y a fortalecer la confianza en ti mismo.
- Te proporciona instrumentos de autoevaluación y análisis que podrás utilizar conjuntamente con tu cliente.
- Trata los problemas y oportunidades con que tu cliente puede enfrentarse en la fase previa a la puesta en marcha del negocio (*pre start-up*), a lo largo de su creación e incluso durante la fase de consolidación y crecimiento.
- Te muestra adónde acudir en caso de necesitar ayuda.
- Te ayuda a desarrollar las competencias necesarias para acreditarte como asesor/a junior según el modelo de certificación desarrollado por la red europea COPIE.

Algunos ejemplos de cómo usar este manual

Mi cliente/a piensa crear un negocio

Vete al capítulo 4 (y también al capítulo 7), donde podrás escoger las preguntas más apropiadas para ayudarle a definir la idea de negocio y un plan para ponerlo en marcha.

Mi cliente/a no sabe lo que quiere hacer ni lo que espera de mí

Vete al capítulo 2, donde descubrirás la importancia de hacer un diagnóstico y encontrarás información sobre cómo desarrollar una exitosa relación con tu cliente/a, mediante el tratamiento de cada reunión como un miniproyecto.

Mi cliente carece de conocimientos específicos en áreas concretas, como por ejemplo en marketing: cómo incrementar o mantener clientes y obtener beneficios al mismo tiempo

Vete al capítulo 4 (y también al capítulo 7) para recordar algunos aspectos importantes del marketing.

Necesito encontrar fuentes de financiación o solucionar problemas legales

Vete al capítulo 7 (y también a la sección de finanzas del capítulo 4), donde encontrarás ayuda sobre cómo detectar las necesidades de un negocio y dónde encontrar los recursos precisos.

Siempre que necesites información, no estés seguro de lo que tienes que hacer o, simplemente, quieras asegurarte de que eres competente en todas las áreas precisas para llegar a ser un asesor acreditado, esta guía te servirá de gran ayuda.

Índice

CAPÍTULO 1

Tus consejos significan negocio 13

1.1 Demostrado en la práctica.....	14
1.2 En primer lugar, una pregunta.....	15
1.3 Los Asesores de Emprendedores en la Comunidad: lo que significa asesorar a personas emprendedoras	18

CAPÍTULO 2

Comunicación, influencia y habilidades 19

2.1 Mejorar tus habilidades para asesorar y construir relaciones.....	20
2.1.1 Introducción general y aclaraciones.....	20
2.2 Un modelo para desarrollar relaciones exitosas con los clientes: DIDPAC.....	21
2.3 Deliberación e introducción.....	23
2.4 La fase de deliberación (planificar y preparar)	23
2.5 La fase de introducción.....	25
2.5.1 Introducción. Los puntos clave.....	26
2.6 Diagnóstico.....	27
2.6.1 ¿Por qué el diagnóstico es tan importante?.....	28
2.6.3 Revisión rápida del diagnóstico.....	29
2.7 Estilo personal y de trabajo	30
2.7.1 Triángulo del estilo	30
2.8 Entendiendo y desarrollando las necesidades de mi cliente.....	32
2.9 Construir puentes.....	34
2.10 Cómo construir puentes.....	34
2.10.1 Mover e influenciar a personas y organizaciones	34
2.11 Quince técnicas para construir puentes	35
2.12 Presentado tus soluciones: cara a cara.....	37
2.13 Encaminando al cliente hacia las soluciones	38
2.14 Acordar.....	39
2.15 Construir.....	41
2.16 ¿Qué pasa con el compromiso de continuar con el cliente?.....	43
2.17 Proceso del modelo DIDPAC	45

CAPÍTULO 3	
Mantén relaciones de apoyo efectivas con los clientes.....	50
3A	
Relaciones eficaces con los clientes. Comunicación	51
3A1 Introducción.....	51
3A2 ¿Por qué ofrecer un servicio de asesoramiento en emprendimiento y creación de empresas?	53
3A3 ¿Cómo puedes ofrecer un excelente asesoramiento empresarial?.....	54
3A4 Ejercicio 1. “Preste atención, por favor”	55
3A4.1 Cómo interpretar tus respuestas.....	57
3A5 Diferentes formas de comunicar.....	58
3A6 Ejercicio 2. Cada mastrillo tiene su librito.....	59
3A7 Caso estudio demostrativo de la práctica de relaciones efectivas de apoyo a emprendedores.....	60
3B	
Relaciones efectivas con el cliente: relaciones de apoyo	61
3B1 Introducción.....	61
3B2 Sobre tu organización y el servicio que puede ofrecerte	61
3B3 Sobre la organización para la que trabajas como asesor	62
3B4 Sobre tus fronteras y limitaciones personales.....	65
3B5 Sobre otras organizaciones de apoyo a empresas.....	66
3B6 Construyendo tus propias referencias.....	68
CAPÍTULO 4	
Análisis y toma de decisiones sobre el camino a seguir	69
4.1 Introducción.....	70
4.1.1 Las responsabilidades del asesor frente al gerente.....	71
4.2 Cómo utilizar la sección 4.....	72
4.3 Herramientas de análisis empresarial.....	73
4.3.1 ¿Qué hace la empresa?.....	73
4.3.2 Evaluación de marketing.....	76
4.3.3 Resume la posición en el mercado de la empresa en este análisis DAFO.....	78
4.3.4 Resume los factores y el impacto de los siguientes aspectos en el mercado de la empresa por sus siglas en inglés. Análisis Político, Económico, Social, Tecnológico, Legal y Medioambiental.....	79
4.3.5 Evaluación de las operaciones.....	80

4.3.6 Resume las operaciones de la empresa en este análisis DAFO.....	82
4.3.7 Evaluación de las finanzas.....	83
4.3.8 Resume las finanzas de la empresa en este análisis DAFO.....	85
CAPÍTULO 5	
Posibilitar el cambio.....	86
5.1 Cómo utilizar esta sección de la guía de autoestudio y las herramientas.....	87
5.2 Resolución de problemas.....	88
5.2.1 Los 5 porqués.....	88
5.2.2 Las 6 preguntas.....	89
Ejemplo: nuestro restaurante de pizzas sufre pérdidas.....	90
5.3 Planificación de acciones.....	91
5.3.1 Introducción.....	91
5.3.2 Uso del método SMART para el establecimiento de tareas y acciones.....	91
5.3.3 Caso estudio 1: posibilitar el cambio en acción.....	94
5.3.4 Caso estudio 2: posibilitar el cambio en acción.....	96
5.4 Implementación de planes.....	98
5.4.1 Consideración de planes alternativos.....	98
5.4.2 Preparación para el cambio.....	98
5.4.3 Comprensión de los riesgos asociados y planificación de contingencias.....	99
5.4.4 Obtención de los recursos suficientes para implementar el plan.....	99
5.5 Resumen: resolución de problemas, planificación de acciones e implementación de planes.....	102
CAPÍTULO 6	
Respaldar el desarrollo del cliente y proporcionar servicios de apoyo.....	103
6.1 Introducción.....	104
6.2 Cómo utilizar esta sección de la guía de estudio.....	104
6.3 Identificación de las necesidades de formación.....	107
6.3.1 Herramienta de soluciones de formación.....	107
6.4 Los estilos de aprendizaje de tus clientes.....	109
6.4.1 Ciclo de aprendizaje de Kolb.....	110
6.5 Diferentes modos de apoyo empresarial.....	112
6.5.1 Evolución de la persona emprendedora desde la fase previa a la puesta en marcha.....	112
6.6 Resumen.....	114

CAPÍTULO 7

Conocimientos clave 115

A

Visión estratégica 116

1 Éxito y fracaso.....	116
2 Puntos fuertes	117
3 Debilidades.....	117
4 Objetivos empresariales clave.....	118
5 Enfrentarse a cambios y desafíos	118
6 Interdependencia y apoyo de las funciones de la empresa.....	119
7 Principales indicadores de rendimiento empresarial	119
8 Características y ventajas de las normas de medición.....	120
9 Técnicas analíticas y de diagnóstico.....	120
9a Análisis DAFO.....	120
9b Análisis PESTLE.....	120
10 Técnicas para aceptar y gestionar el cambio	121
10a La superación de las barreras y obstáculos;.....	121
10b La comparación de riesgos y beneficios;.....	121
10c Tratar con las actitudes del gerente respecto a la estrategia;	121
11 ¿Dónde obtener asesoría sobre la estrategia?	122

B

Finanzas y contabilidad 123

1 Tipos de sistemas contables.....	123
2 Tipos de estados financieros	123
3 Ratios clave:	124
3a Margen de beneficio bruto.....	124
3b Margen de beneficio neto	124
3c Umbral de rentabilidad.....	124
3d Apalancamiento.....	124
3e Rotación del inventario	124
3f Días en rotación de cuentas por cobrar.....	125
3g Razón corriente.....	125

3h Razón ácida rápida.....	125
----------------------------	-----

3i Rendimiento del capital invertido. ROCE	125
--	-----

4 Comparación del rendimiento	125
-------------------------------------	-----

5 Impuestos sobre sociedades, IVA y seguros sociales.....	126
---	-----

6 Fuentes y tipos de financiación.....	129
--	-----

7 Riesgos financieros.....	130
----------------------------	-----

C

Las TIC y el comercio electrónico 131

1 Principios básicos de las TIC	131
---------------------------------------	-----

2 Capacidades del comercio electrónico.....	131
---	-----

3 Oportunidades del comercio electrónico.....	132
---	-----

4 Riesgos asociados a las TIC y el comercio electrónico.....	132
--	-----

5 Software empresarial para mejorar la productividad	132
--	-----

D

Personas 133

1 Modos de atraer, contratar, desarrollar y mantener al personal	133
--	-----

1a Formación externa.....	133
---------------------------	-----

1b Políticas de formación y desarrollo.....	134
---	-----

1c Gestión del rendimiento del personal	134
---	-----

1d Qué hacer si se pierden trabajadores clave.....	134
--	-----

1e Desarrollar equipos y mejorar su rendimiento	134
---	-----

1f Fomentar y gestionar capacidades y habilidades.....	135
--	-----

2 Estructuras comerciales y culturales	135
--	-----

2a Crear estructuras organizativas.....	135
---	-----

2b Desarrollar y mantener una cultura empresarial	135
---	-----

3 Leyes que afectan a las pequeñas empresas.....	136
--	-----

3a Empleo y legislación laboral.....	136
--------------------------------------	-----

3b Legislación sobre igualdad de oportunidades.....	136
---	-----

3c Legislación sobre salud y seguridad laboral.....	137
---	-----

4 Fuentes de información sobre asuntos laborales.....	137
---	-----

E **Innovación y tecnología 138**

1 Cambios en el modo de utilizar la tecnología	138
1a Sistemas de gestión de la cadena de suministro	138
1b Diseño de estaciones de trabajo.....	138
1c Diseño de operaciones.....	138
1d Diseño de productos y servicios	138
1e Marketing y sistemas de distribución.....	139
2 Estrategias para fomentar la innovación	139
2a Incentivos económicos y de otro tipo	139
2b Cambio cultural.....	139
2c Desarrollo de la organización	139
2d Reingeniería de procesos empresariales.....	140
2e Liderazgo.....	140
3 Ventajas y riesgos de enfoques innovadores y uso de la tecnología....	141
3a Beneficios del marketing.....	141
3b Mejoras en la eficacia organizativa.....	141
3c Acceso a nuevos mercados	141
3d Aumento en las tasas de supervivencia	142

F **Marketing y ventas 143**

1 Contribución a las ventas y a las relaciones con los clientes.....	143
2 Contribución de la planificación de marketing y ventas a la obtención del máximo rendimiento de los recursos	143
3 Actividades implicadas en el desarrollo de un producto	144
4 Diagnóstico de los elementos del producto con referencia al precio, la promoción, el lugar y las personas a las que está destinado.....	144

5 Diagnóstico de lo que el producto ofrece a los clientes	145
6 El proceso de venta.....	145
7 Describir los productos, sus ventajas y puntos de venta exclusivos.....	146
8 Leyes que afectan al marketing y a la venta.....	147
9 Estrategias de ventas, marketing y atención al cliente.....	148
10 Medir la eficacia de las actividades de ventas y marketing	148
11 Ventajas y riesgos de exportar productos y servicios	149

G **Operaciones y procesos 150**

1 Significado de las operaciones y procesos al desarrollar el negocio....	150
2 Medir el rendimiento	150
3 Mejorar la eficacia de la empresa.....	151
4 Dar respuesta a cambios importantes	151
5 Legislación sobre salud y seguridad laboral y sus consecuencias	151
6 Aspectos clave que una empresa debe afrontar	152
7 Presentación de los aspectos de salud y seguridad.....	152
8 Leyes aplicables a las operaciones y procesos de las empresas.....	153
9 Legislación y gestión medioambiental	153
10 Efecto de las empresas sobre el entorno en el que operan	154
11 Reducir costes o minimizar los residuos.....	154
12 Cumplir y beneficiarse de las leyes medioambientales	154
13 Proceso de diseño para planificar y desarrollar el producto	155
14 Servicios de diseño y usos disponibles.....	155
15 Derechos sobre la propiedad intelectual y el <i>copyright</i>	156
16 Fuentes sobre la propiedad intelectual y leyes de <i>copyright</i>	156
17 Obtener asesoría especializada sobre operaciones y procesos	156

CAPÍTULO 8	
Preparación para la evaluación	157
8.1 Autoevaluación.....	158
8.2 Preguntas sobre conocimientos y comprensión	168
CAPÍTULO 9	
Averiguar qué necesita tu cliente para poner en marcha su empresa	176
9.1 Viabilidad, conocimientos laborales, reglamentos y recursos económicos	177
9.1.1 Viabilidad	177
9.1.2 Conocimientos laborales.....	182
9.1.3 Reglamentos	184
9.1.4 Recursos económicos.....	187
9.2 Ventas, calidad, atención al cliente, instalaciones, suministros y personal	189
9.2.1 Ventas y marketing.....	189
9.2.2 Calidad	191
9.2.3 Atención al cliente.....	192
9.2.4 Instalaciones.....	193
9.2.5 Equipos, herramientas y materiales	194
9.2.6 Personal.....	195
9.3 Reunir todo en el plan empresarial de tu cliente.....	197
CAPÍTULO 10	
Glosario y enlaces de interés	199
10.1 Glosario	200
10.2 Enlaces de interés.....	205

Capítulo 1

Tus consejos significan negocio

Poniendo a tu cliente en primer lugar



1.1 Demostrado en la práctica

Bienvenido a esta guía que te mostrará cómo ayudar a miembros de tu propia comunidad a poner en marcha o desarrollar un negocio.

Este manual de autoaprendizaje ha sido diseñado para ayudarte a:

- Aprender a partir de las experiencias y buenas prácticas de otros/as asesores/as en emprendimiento de tu propia comunidad.
- Adquirir una mejor comprensión de las competencias y conocimientos que necesitarás para apoyar a tus clientes y demostrar tu capacitación de acuerdo con los estándares de acreditación para el emprendimiento y creación de empresas.
- Prepararte para una evaluación, teniendo como referencia los estándares de acreditación de la Comunidad de Prácticas Europea en Emprendimiento Inclusivo (COPIE).
- Hacerte cargo de tu propio desarrollo profesional y sacar el máximo partido a cualquier formación y apoyo disponible para ti como asesor/a en emprendimiento y creación de empresas.
- Proporcionar un servicio óptimo a los/as emprendedores/as en tu comunidad, aprendiendo de las experiencias adquiridas por empresarios/as que han trabajado conjuntamente con los o las asesores/as.

1.2 En primer lugar, una pregunta

Antes de explicar cómo ha sido organizado este manual, tenemos que hacerte una pregunta. En los dos casos reales que se describen a continuación, ¿cuál es la principal diferencia en la relación entre el cliente y el asesor?

Ejemplo 1

Una agencia gubernamental ofrece a Silvia Piñeiro, propietaria de un pequeño negocio que presta servicios de asistencia para personas con discapacidad sensorial, un servicio de consultoría gratuita con un asesor. Silvia acepta la oferta, pues está desesperada por conseguir más clientes para un CD de audio que ha desarrollado sobre una técnica de relajación.

Dos días después, un asesor se pone en contacto con Silvia y le propone una reunión ese mismo día a las 11 de la mañana. Silvia acude a la oficina del asesor y se reúnen durante dos horas. Ella se queda impresionada con los conocimientos y formación del asesor.

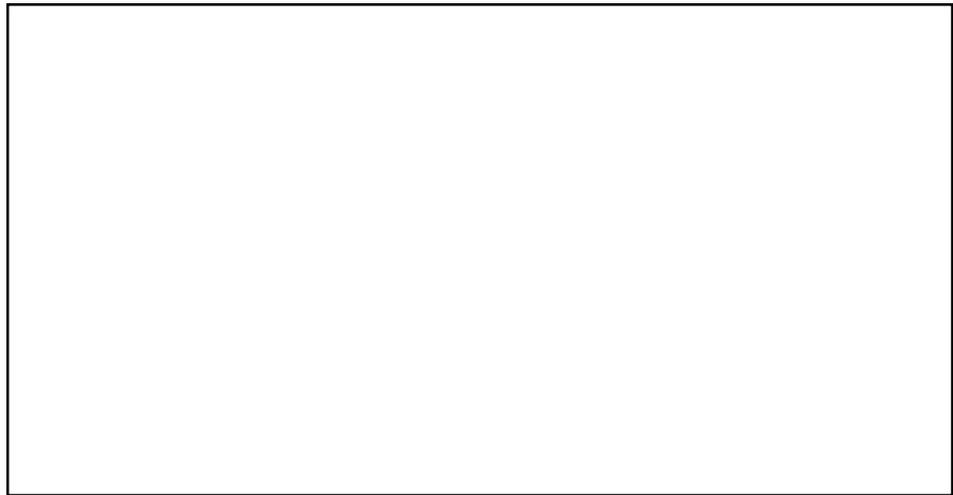
De hecho, el asesor utiliza gran parte del tiempo de la reunión en explicarle lo que ha hecho en el pasado y lo que ha conseguido en temas de negocios. El asesor le aconseja que comercialice sus productos de forma más agresiva y le comenta que eso implica ofrecer más productos gratuitos. Silvia abandona la reunión con un sentimiento de enfado y frustración y sin saber todavía qué hacer para atraer a más clientes.

¿Por qué le fue mal a Silvia? (Escribe tu respuesta en el siguiente cuadro.)

Ejemplo 2

Desde el principio, Xosé Ramón Tilve, un asesor en emprendimiento y creación de empresas, estaba preocupado por la autoestima de las mujeres que frecuentaban regularmente su centro. Procedían de Latinoamérica, llevaban en el país entre diez y quince años y apenas habían realizado nada por ellas mismas, pues estaban volcadas en sus familias. Xosé Ramón ideó un programa para que las mujeres, además de utilizar las habilidades que ya poseían, desarrollasen nuevas competencias: puso en marcha una empresa social de la que estas mujeres podían formar parte. A través de la organización de su propio comité, la impartición de talleres y la formación en grupos separados según sus habilidades e intereses, las mujeres están ahora preparadas para abrir y gestionar sus propios negocios, como joyerías, empresas de arreglo y confección de ropa o estética.

¿Qué hizo correctamente Xosé Ramón en su papel de asesor de estas mujeres? (Escribe tu respuesta en el siguiente cuadro.)



Tus consejos significan negocio

Existen numerosas respuestas correctas a las preguntas “¿qué es lo que funcionó?” y “¿qué es lo que no funcionó?”. Sin embargo, es probable que muchas de las respuestas versen sobre las razones por las que la relación de Xosé Ramon con las mujeres de Latinoamérica fue mejor que la de Silvia con su asesor. Las diferencias se centran también en el “cómo”: las mujeres de Latinoamérica descubrieron cómo podían iniciar y gestionar sus propios negocios, mientras Silvia acabó enfadada y frustrada por no haber sido asesorada y porque no le mostraron cómo debería planificar una estrategia comercial para su producto con el objeto de incrementar ventas y clientes.

Este manual de autoaprendizaje te será muy útil para asesorar a tus clientes de forma que ellos sepan cómo gestionar sus empresas exitosamente.

1.3 Los Asesores de Emprendedores en la Comunidad: lo que significa asesorar a personas emprendedoras

Eva López, de Woman Emprende, explica lo que para ella significa ser una asesora de emprendedoras.

Historia de Eva López Barrio De emprendedora a asesora de emprendedores

Organización: Programa Woman Emprende. Universidad de Santiago de Compostela



Procedo de una familia de empresarios en la que el tener una empresa siempre fue un valor y donde me transmitieron el respeto por el cliente y por el trabajo bien hecho.

Estudí Económicas y, al finalizar la carrera, obtuve una beca en el Departamento de Economía Aplicada, en el área de Econometría. Me ayudó a conocer bien el funcionamiento del área más investigadora de la universidad. También realicé un máster de Comercio Exterior y fue entonces cuando conocí al que por entonces era director general del Grupo de Empresas Álvarez

(Porcelanas Santa Clara, Pontesa...). Nos entendimos y dejé el departamento para asumir primero la función de *controller* de una fábrica del grupo y, más tarde, el área de marketing. Fueron años duros y emocionantes en los que conocí el auténtico funcionamiento de un grupo empresarial muy grande y con muchos problemas. De esta empresa nació mi vocación empresarial. Creamos nuestra propia empresa vinculada al menaje y la exportación, pero no funcionó. Eso sí, supuso un magnífico aprendizaje. Entonces trabajé, con mucho éxito, en el ámbito del comercio exterior; después vino la maternidad y, más tarde, la gran oportunidad en Uniemprende con el programa Woman Emprende, cuyo objetivo es localizar, estimular, asesorar y apoyar la creación de empresas impulsadas por mujeres emprendedoras.

Observamos que la metodología interna de los programas de apoyo y los procedimientos de trabajo necesitaban una revisión en términos de género. Nos hemos concienciado de que es necesaria una forma diferente de asesorar los proyectos emprendidos por mujeres.

Como mujer vi la necesidad de Woman Emprende, y el tiempo me ha dado la razón. Personas como Carmen de Galchimia, Tati de NanoGap, Salvia de DeHistoria, etc., todas nos hemos entendido, y hemos visto que las mujeres somos diferentes y que tenemos muchas capacidades para convertirnos en buenas emprendedoras.

Capítulo 2

Comunicación, influencia y habilidades

Respondiendo a las necesidades de tu cliente



2.1 Mejorar tus habilidades para asesorar y construir relaciones

2.1.1 Introducción general y aclaraciones

En esta sección te introducimos una técnica para mejorar la comunicación con tu cliente: DIDPAC. Desarrollaremos con mayor detalle uno de sus aspectos, aquel en el que reside la clave del éxito del asesor: el diagnóstico. Te ayudaremos a mejorar tus habilidades para hacer las preguntas correctas, escuchar y resumir con el objetivo de que, como asesor, puedas identificar las necesidades de tu cliente y las soluciones para satisfacerlas.

Puedes utilizar la técnica DIDPAC todas las veces que te reúnas con tu cliente:

- en un cara a cara,
- en grupos formales (por ejemplo, formación o talleres de trabajo) o
- en grupos informales (como encuentros de colaboración o intercambio de ideas).

2.2 Un modelo para desarrollar relaciones exitosas con los clientes: DIDPAC

DIDPAC es un modelo que ayuda a poner en claro, de una forma sencilla, las habilidades necesarias para proporcionar servicios de asesoramiento. DIDPAC ha sido ampliamente utilizado tanto para la formación y preparación de asesores en emprendimiento y creación de empresas como por técnicos expertos que han querido mejorar sus habilidades como asesores. DIDPAC reúne las habilidades necesarias para influenciar a tu cliente y demostrarle que le estás ofreciendo de un asesoramiento adecuado.

Pregunta

¿Qué hacen los asesores para conducir su trabajo con éxito?

(En cualquier situación, desde una sola reunión a un proyecto de un año de duración.)

Respuesta

Deliberar

Planificar tu estrategia de aproximación para conseguir un resultado satisfactorio.

Introducir

Empezar a ponerte al día y a hacer intervenciones positivas uno a uno o en grupo.

Diagnosticar

Investigar a tu cliente: sus necesidades, sus deseos, su situación.

Tender **P**uentes

Desarrollar una estrategia que defina las necesidades del cliente y facilite tus acciones como asesor.

Acordar

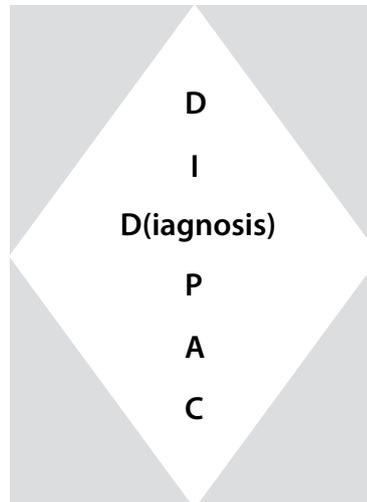
Llegar a un acuerdo sobre las vías de solución con tu cliente.

Construir

Construir una relación con tu cliente por si es necesario repetir el ciclo DIDPAC la próxima vez que os reunáis.

DIDPAC es una forma de describir lo que personas con experiencia y éxito hacen en la mayoría de los trabajos que se basan en las relaciones interpersonales. Hay otros modelos similares, pero la mayor parte se apoyan en los mismos principios. No es necesario seguir el modelo DIDPAC a rajatabla; puede haber un poco de deliberación al principio, a la vez que un poco de diagnóstico, etc. De la misma manera, si te das cuenta de que has realizado mal la parte de diagnóstico, no deberías pensar: "¡Ya es demasiado tarde! Pasaré a la fase de tender puentes". Lo mejor es que consideres cada intervención con tu cliente como un proyecto separado y, antes de cada reunión, consultes los pasos del modelo DIDPAC. De esta forma te asegurarás de que cada intervención tenga un resultado claro y de ir construyendo satisfacción en tu cliente.

En las páginas siguientes te ayudaremos a recordar qué es importante en las diferentes fases del modelo: deliberar, introducir, diagnosticar, tender puentes, acordar y construir. Esta guía se concentra sobre todo en la fase de diagnóstico. Puedes apreciar mejor el énfasis o la importancia de cada una en el diagrama siguiente.



2.3 Deliberación e introducción

Puedes encontrar los procesos de la fase de deliberación e introducción en el punto 2.17 de este apartado.

Descripción de las dos primeras fases de DIDPAC

La **deliberación** es la fase vital de la planificación (muchas veces se dispone de un tiempo reducido) que puede suponer el éxito de tu relación con el cliente o un camino que no te llevará a donde quieres.

La **introducción** comienza por buscar y crear sintonía con el cliente para empezar a construir una relación positiva. Las siguientes páginas explorarán las técnicas y habilidades que necesitas o tendrás que desarrollar para comenzar una relación de trabajo entre cliente y asesor.

Tanto si se trata de una relación unipersonal como una grupal, no deberías olvidarte nunca de estas dos fases.

2.4 La fase de deliberación (planificar y preparar)

En primer lugar, responde a las siguientes cuestiones con un Sí/No.

Antes de reunirme con mi cliente:	Sí	No
Me aseguro de tener claros los objetivos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Investigo lo máximo posible sobre mi cliente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Intento completar la información que desconozco sobre él con estimaciones inteligentes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hago lo posible para acelerar mi introducción (por ejemplo, haciendo buen uso del tiempo al teléfono con mi cliente).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Preparo aproximaciones alternativas y trato de anticipar sus necesidades..	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

La preparación es crítica, pero probablemente no dispongas de mucho tiempo. Preparar rápido y reaccionar de forma inteligente son habilidades útiles, y para dominarlas la experiencia ayuda. Lo principal es disponer de cierta información sobre el cliente que te permita empezar con buen pie la fase de introducción.

Hay personas que producen una impresión favorable nada más entrar en la habitación. Entrevistadores y entrevistados con experiencia te dirán que los primeros treinta segundos son fundamentales. Los psicólogos te dirán que en ese tiempo se intercambian cientos de mensajes subliminales. Por ello, una buena estrategia es maximizar tus posibilidades de hacerlo bien.

Ciertamente, creemos que preparar los primeros dos minutos de la reunión es esencial. No se trata solo de causar una buena primera impresión, sino también de incrementar tu confianza.

Cosas que puedes hacer para prepararte:

- Buscar en internet información sobre perfiles similares a los de tu cliente.
- Buscar en tu documentación clientes actuales o pasados con empresas semejantes a las de tu nuevo cliente.
- Preguntar a tus compañeros si han trabajado alguna vez con personas con un perfil parecido.
- Hacer una búsqueda en internet y recopilar información sobre la idea de negocio de tu nuevo cliente y de su mercado.
- Preparar una lista con las preguntas que necesitas hacer a tu cliente sobre su idea de negocio.

2.5 La fase de introducción

En primer lugar, responde a estas cuestiones....

En una reunión con mi cliente:

Sí **No**

Me aseguro de que todo el mundo esté de acuerdo con lo que quiero conseguir, qué puntos se van a tratar y cuánto tiempo durará.

Clarifico y acuerdo la forma de conducir la reunión.

“¿Está bien si tomo notas?”, “Si no le importa, voy a hacerle algunas preguntas sobre sus experiencias previas antes de entrar en temas específicos, y quizá pueda hacerme un esquema global antes de volver a reunirme con usted el próximo miércoles, ya con una propuesta formal.”

Pido permiso para meterme ya en detalles. Muchas personas no siempre lo aceptan formalmente, pero psicológicamente tiene que darse esa aceptación.

Empiezo a adoptar mi aproximación y estilo para que el cliente se sienta cómodo.

¿Estaban mis estimaciones previas en lo cierto? ¿Está el cliente siendo formal o informal?
¿Se trata de una competición o de un trabajo conjunto?

Si has respondido con un sí a cada pregunta, probablemente estés lo suficientemente preparado para hacer una buena introducción. Si has respondido con un no a alguna cuestión, ¿es esta un área en la que necesitas mejorar tus habilidades?

Anota aquí las áreas que quieres mejorar:

Como asesor, este tipo de preguntas son cruciales. Forman parte del cómo empezar a construir relaciones y son un buen punto de partida para el proceso de asesoramiento. A menudo, tendrás que tratar con organizaciones (más de una persona), no con individuos. En esos casos, nosotros hacemos una introducción siempre que nos reunimos: cuanto más y mejor nos conocemos, más fácil es todo. El peligro estriba en que la familiaridad contribuye a la complacencia, pues las relaciones y las situaciones no son estáticas. Por ello, un fase previa de deliberación/planificación es esencial, también con clientes ya establecidos. Si la introducción se realiza con una empresa, ocurrirá a niveles y tiempos diferentes, y con personas diferentes.

2.5.1 Introducción. Los puntos clave

- Usa tu preparación de la fase de deliberación para dar forma a la reunión.
- Empieza por eliminar ambigüedades y confusiones entre el cliente y tú.
- Empieza a construir una relación de trabajo imponiendo unas reglas básicas.
- Acuerda cómo ir a los detalles.

Anota aquí cualquier habilidad o técnica que quieras mejorar dentro de las fases de deliberación e introducción.



2.6 Diagnóstico

Una de las claves para tener éxito como asesor es un diagnóstico riguroso de tu cliente o de su organización. El éxito dependerá de la influencia que ejerzas, pues esta determinará el uso que hará de tus consejos y servicios. Todo cliente es diferente, toda organización es única, por lo que la solución que proporciones tendrá que estar hecha a la medida. El diagnóstico es la fase más importante de tus encuentros con el cliente. Te permitirá desarrollar una visión y un juicio claros del caso al que te enfrentes. En las últimas páginas de esta sección encontrarás modelos esquemáticos de lo estamos tratando de describir.

Las páginas siguientes pondrán de relieve aspectos clave de la fase de diagnóstico. Puede que tengas que desarrollar tus habilidades en hacer preguntas, en escuchar, reflejar y resumir aún más. Un asesor con éxito es, normalmente, aquel que plantea las preguntas más útiles*. Los asesores que son buenos en influenciar al cliente para que hagan uso de sus servicios son aquellos que identifican claramente y satisfacen las necesidades del cliente.

Antes de nada, responde a las preguntas siguientes:

Cuando hablo con un cliente o analizo las necesidades de una organización

	Sí	No
Planteo cuestiones haciendo uso de todas las técnicas para hacer preguntas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Planifico las áreas sobre las que voy a interesarme.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Uso algún modelo, estructura o ayuda (un mapa mental, un diagrama burbuja...).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hago uso real de las respuestas para decidir qué áreas explorar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Busco un equilibrio entre seguir lo planeado y responder de manera flexible a mi cliente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Observo al cliente, la organización y su situación.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hago un seguimiento de las respuestas (tomo notas) y voy rellenando los huecos o lagunas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mantengo una mentalidad abierta.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Para ser bueno elaborando los diagnósticos, deberías ser capaz de responder afirmativamente a todas las preguntas.		

*** ¡¡NO TE OLVIDES !!**

La sección 9 de este manual contiene una serie de herramientas con las preguntas necesarias para descubrir las necesidades de tu cliente, ya sea para empezar, recomenzar o desarrollar un negocio.

2.6.1 ¿Por qué el diagnóstico es tan importante?

Sin saber cuál es el problema o los problemas de tu cliente, resulta imposible encaminarlo en la buena dirección. Por tanto, ¡haz preguntas! Si el cliente no te ha clarificado todo o si te das cuenta de que, de alguna manera, no has conseguido tener una imagen completa de la situación, ¡pregunta otra vez!

Sin un diagnóstico correcto, influenciar a tu cliente se convierte en una cuestión de puro azar. ¿Has tenido alguna vez la sensación de que una reunión ha sido totalmente insatisfactoria, o de que no has podido orientar a tu cliente de la forma que habías planeado? Casi siempre, el motivo es un diagnóstico insuficiente o incorrecto. Por ejemplo, porque no pudiste identificar bien las necesidades, o determinados datos relevantes que, de conocerlos, te hubieran hecho cambiar por completo la aproximación al cliente y a su problema.

Tu mejor habilidad y aquella que mejor valorará tu cliente es tu capacidad para hacer un buen diagnóstico. ¡Sin embargo hay asesores que se saltan esta fase del todo o no le dedican el tiempo suficiente!

Esta es tu oportunidad de demostrar que muestras sensibilidad por los problemas especiales de tus clientes. Todos creemos que nuestros problemas y situaciones son únicas, y de alguna manera lo son. A la mayoría, también nos gusta hablar sobre ellos.

Como asesor, estás interesado en:

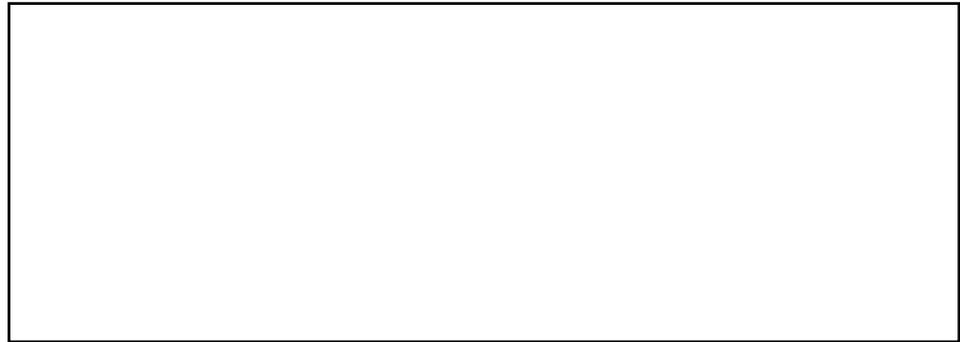
- la persona,
- la organización con la que trabaja, y
- la situación que ambos tendréis que tratar.

¿Por qué? Todas las organizaciones están compuestas por personas. No importa si se trata de una empresa de alta tecnología o de una de carácter tradicional. Al fin y al cabo, todas las organizaciones dependen de las personas... que tienen una infinita capacidad de destrozar tecnologías y sistemas de lo más sofisticados. Baste un ejemplo: el accidente nuclear de Three Mile Island en Estados Unidos en 1979 (el más significativo en la historia de las centrales nucleares comerciales americanas) fue causado por un error humano combinado con el fallo de tres sistemas "que no podían fallar". Los sistemas fallaron porque estaban diseñados por seres humanos falibles.

Grupos de personas trabajando de manera conjunta nos introducen en una nueva dimensión. La manera en la que las personas eligen organizarse por ellas mismas, trabajar juntas, usar información y tomar decisiones, y las razones por las que hacen estas cosas, son a su vez factores que afectan a la solución de cualquier problema, sin importar lo técnico que este sea. Los asesores tienen que entender la cultura, las tradiciones, las estructuras, los métodos de operar y las actitudes de las personas antes de ser capaces de asistirles proponiéndoles soluciones y facilitando cambios.

Si eres un técnico experto en personas, ¿prestas suficiente atención a las influencias y diferencias organizativas?

Si no lo haces, ¿qué preguntas serían las adecuadas para descubrir estos aspectos?



Ninguna organización, por pequeña y enfocada que sea, es inmune a las fuerzas externas. Todas las organizaciones y las personas que las componen están sujetas a cambios, algunos que no pueden evitar y otros que asumen de forma voluntaria. Por ello, es mejor no hacer suposiciones sobre "dónde está" el cliente y, aún más, sobre "dónde quiere estar". Como asesor, te encontrarás muchas veces en el papel de agente encargado de crear un cambio en tu cliente. Con esto presente, intenta diagnosticar dónde se encuentra el éxito y los obstáculos que habrá que superar por el camino.

2.6.3 Revisión rápida del diagnóstico

Planificando tu diagnóstico

Reflexiona una vez más sobre la lista de cuestiones que quieres plantear o el diagrama burbuja del que hablamos en la fase de deliberación y comprueba si se van aclarando todos los puntos a medida que formulas las preguntas. Te servirá como ejercicio memorístico para plantear las cuestiones durante la reunión. Asegúrate también de que las preguntas no estén redactadas de forma lineal, como una lista, sino organizadas en áreas temáticas: es una estructura más flexible que te hará más sencilla la elaboración del diagnóstico.

Todo se basa en las preguntas que hagas, la atención que pongas y cómo resumas las respuestas para comprobar que has entendido todo bien.

El resumen te conducirá hacia el consenso y el acuerdo.

La persona

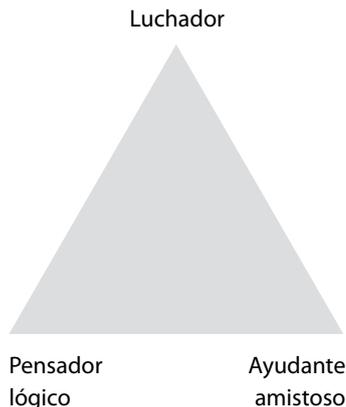
Ponte en la situación de tu cliente. No hagas suposiciones sobre lo que es importante para él: ¡DESCÚBRELO! ¿Puedes ver lo que él ve en sus problemas, en su situación, y por qué recurre a un asesor? Observa a las personas. ¿Qué es lo que les motiva, cómo trabajan juntas o en grupos, cómo operan sus sistemas?

Es probable que poseas las habilidades adecuadas para un diagnóstico concienzudo, pero quizá encuentres difícil establecer una buena comunicación y un adecuado entendimiento con tu cliente que haga posible que acepte tus recomendaciones y tu método de trabajo. Si esto sucede, deberás introducir cambios o pequeñas modificaciones en tu estilo personal y de trabajo.

2.7 Estilo personal y de trabajo

Probablemente conozcas algún método psicológico sofisticado para describir el comportamiento de las personas; sin embargo, en las páginas que siguen te mostraremos una forma sencilla de analizar tu estilo. Se conoce como el “triángulo del estilo” y es un método claro y conciso que permite observar el comportamiento individual y el estilo personal. Es esencial formarse una imagen correcta de cómo piensan y operan las personas con las que tienes relación. Esto afecta a la percepción que tienen sobre ti, sobre su situación y, también, sobre tu relación con ellos; pues, no lo olvides, tú también posees un estilo personal.

2.7.1 Triángulo del estilo



El **luchador** es, normalmente, una persona decidida o arrogante, firme o agresiva, destructiva o extrovertida, un líder, alguien que toma las decisiones, no tolera a idiotas, es perseverante, conoce su propia mente y tiene mentalidad de ganador.

El **pensador lógico** es analítico, prudente, capaz de seguir los asuntos de una manera lógica y de prestar atención por los detalles; probablemente, se trata de alguien introvertido y que se entretiene con cuestiones secundarias; con frecuencia, da consejos en vez de liderar. Por ejemplo, a muchos contables se les considera pensadores lógicos.

El **ayudante amistoso** es aquel que “está hecho para las personas”, amigo de todos, que posiblemente disfrute con la popularidad; no le agrada disgustar a los demás, al contrario, quiere hacer sus vidas más fáciles. Su compañía es agradable, pero pueden no ser resolutivos.

En una situación de trabajo, ¿hacia qué punto del triángulo se acerca más mi estilo preferente?

En una situación de trabajo, cuando me encuentro bajo presión, suelo tender hacia:

Reconocer el estilo preferente de las personas con las que te relacionas y el tuyo propio te permitirá amoldar tu forma de actuar para ser mejor percibido por parte de tu cliente. Por ejemplo, si tu estilo habitual es el de un ayudante amistoso y tu cliente, por el contrario, es un claro luchador, probablemente perciba que tu enfoque es algo débil. Para contrarrestarlo, deberás ajustar tu estilo al suyo, hacia el pensador lógico, quizá.

Muchos asesores fallan porque se comportan como empleados en una organización donde ganaron autoridad a través del estatus y la posición, algo que no resulta apropiado como asesor.

Pídele a algún compañero de confianza que lea esta sección. ¿Están de acuerdo con la imagen que tú tienes de ti mismo? ¿Dónde se encuentran ellos en la pirámide? (¿Cómo afecta esto en su juicio?).

Piensa en algún colega o cliente que conozcas. ¿Dónde se encuentra en el triángulo? ¿Cómo afecta esta posición a tu relación con él?

Anécdota

Un cambio en el estilo cosecha sus frutos

Normalmente, solo puedes modificar tu estilo ligeramente; sin embargo, suele ser suficiente para mejorar los resultados. Pongamos un caso: un médico que conocemos es una persona que habitualmente oscila entre ayudante amistoso y pensador lógico. Ahora ha sido nombrado director general y, en muchas ocasiones, tiene que presentar soluciones de consultoría a grupos numerosos de personas; en estos casos, su estilo ha de orientarse hacia el de luchador para poder ejercer alguna influencia sobre sus oyentes. Si adoptase una actitud de ayudante amistoso, muy probablemente algunos le acusarían de debilidad; y, si actuase como un pensador lógico, de teorizar en exceso. Ambos estilos pueden hacer que los clientes se preocupen o se muestren inquietos acerca de la calidad del asesoramiento que reciben. Por ello, todo se basa en ser muy consciente de cuál es tu estilo preferente —con sus puntos positivos y negativos— y decidir qué pequeños ajustes necesitas en cada caso para orientar mejor a tu cliente.

Hemos visto las habilidades y comportamientos (estilo) que te ayudarán en la fase de diagnóstico. También es importante comprender que ejercer influencia sobre los clientes que usen tus servicios en esta fase te ayudará a desarrollar mejor sus necesidades.

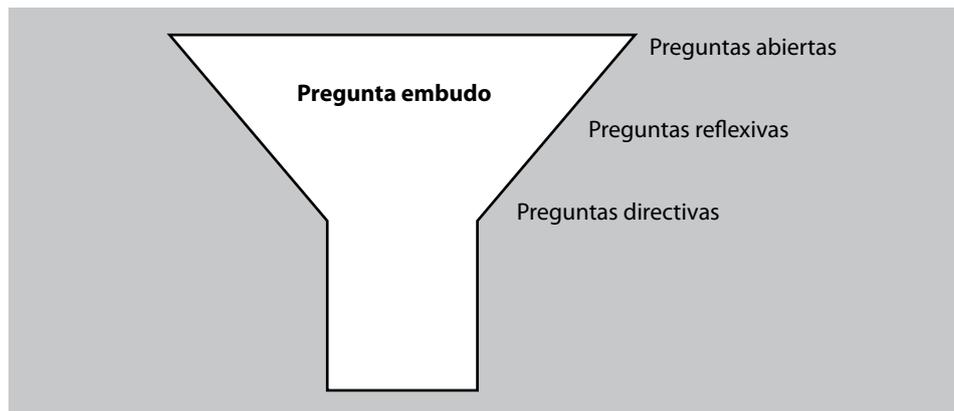
2.8 Entendiendo y desarrollando las necesidades de mi cliente

Con frecuencia, desarrollarás las necesidades del cliente mediante un embudo de preguntas (ancho por un lado y estrecho del otro). Este es el proceso:

Proporcionar información sobre un punto.
(PREGUNTAS ABIERTAS)

Elaborar y/o clarificar un punto.
(PREGUNTAS REFLEXIVAS)

Responder sí o no a medida que se entra en detalles.
(PREGUNTAS DIRECTIVAS)



Si no has desarrollado las necesidades, no tendrás en qué basarte para orientar a tu cliente con tus consejos, servicios y recomendaciones. Un asesor necesita relacionar constantemente las posibles necesidades del cliente con los objetivos y los propósitos de la idea de negocio. Cuanto más se correspondan, mejores oportunidades tendrá de asesorar adecuadamente:

- Examina con tu cliente sus necesidades y esfuérate por que las entienda de forma clara.
- Determina el grado de importancia de las necesidades expuestas inicialmente por el propio cliente.
- Considera hasta qué punto son apropiadas las soluciones para las necesidades clave de tu cliente.
- Utiliza preguntas reflexivas para clarificar y ampliar sus áreas de interés.
- Empieza a actuar como asesor, pues empezarás a mostrar tus conocimientos generales sobre el negocio del cliente.

En este punto, has de asegurarte de no ofrecer soluciones al cliente antes haber identificado todas sus necesidades reales. Probablemente hayas identificado áreas de **interés**, pero lo que debes confirmar son sus **necesidades reales**. Para hacerlo, deberás responder a las siguientes cuestiones:

- ¿Por qué quiere mi cliente estos resultados?
- ¿Son estos resultados realmente necesarios?
- ¿Cómo se han obtenido los resultados hasta ahora?
- ¿Ayudarán estos resultados al negocio de mi cliente?

Anota aquí cualquier técnica o habilidad que quieras mejorar o desarrollar:

2.9 Construir puentes

Hemos denominado esta fase “construir puentes” porque tal ha de ser tu labor: construir puentes entre la posición de tu cliente y la tuya. Solo así encontrarás un punto de encuentro y podréis empezar a concretar los detalles.

2.10 Cómo construir puentes

2.10.1 Mover e influenciar a personas y organizaciones

Hay muchas ocasiones en el trabajo de un asesor en el que resulta evidente que es necesario ejercer influencia sobre el cliente para conseguir un cambio. No importa lo clara que tengas la situación, si el cliente todavía no está convencido de lo conveniente de los cambios que le propones, necesitarás poner en práctica tus habilidades para influenciar a las personas.

En estas ocasiones, es preciso tener a tu disposición un abanico de herramientas que te ayuden a mejorar tus posibilidades de ejercer influencia sobre el cliente.

Influenciar a una persona también requiere saber:

- dónde se encuentra el cliente, con cierta profundidad, en cuestiones de actualidad o relacionados;
- con qué está comprometido y, en consecuencia,
- cómo pueden estar asociados sus compromisos con lo que tú quieres de él.

A veces, resulta extremadamente complejo modificar el comportamiento y la actitud del cliente. Sin embargo, es práctico descubrir qué actitudes significativas tiene que sean relevantes para el negocio que planea, para poder trabajarlas posteriormente.

La siguiente lista no pretende ser exhaustiva, pero identifica habilidades importantes, muchas de las cuales seguramente ya poseas.

2.11 Quince técnicas para construir puentes

1) Vincularse con el compromiso

Significa vincular los compromisos de las personas con lo que quieres que hagan; por ejemplo: "Sí, estoy de acuerdo contigo en que la calidad es un punto muy importante, por ello me gustaría aconsejarte".

2) Resumir

Importante durante esta fase para destacar los puntos relevantes.

3) Reflejar

Se usa para recordar al cliente comentarios o acciones previas. A veces, se aplica al resumir.

4) Plantear temas conflictivos

Más que confrontar con la persona, se trata de poner sobre la mesa cuestiones que no están siendo tratadas. Puedes enfocarlas de forma lateral. Por ejemplo, enfrentarte a un problema refiriéndote a un tercero, ya sea otra persona de la organización o un experto externo. Los asesores deben ser conscientes de su propia resistencia a hacer frente a cuestiones espinosas.

5) Presentar propuestas

Pon a prueba a tu cliente presentando parte de tus propuestas. "Te sugeriría..."

6) Ofrecer argumentos racionales

Cuando lo consideres apropiado, exponle a tu cliente detalles completos del caso y tus propuestas de cambios.

7) Intervenir para influenciar al cliente

Subraya las características principales y los beneficios de tus propuestas.

8) Subrayar los incentivos

Recuerda a tu cliente los pasos positivos que está dando.

9) Educar/informar

Proporciona al cliente la información y los conceptos necesarios para que tome decisiones coherentes.

10) Mantener un equilibrio de fuerzas

A veces debes ser contundente en tus intervenciones, pero ten cuidado de no romper la relación a largo plazo.

11) Controlar el proceso

Recuerda la diferencia entre contenido y proceso. Si tu cliente o tú os sentís incómodos con lo que está sucediendo, estáis ante un problema que es necesario resolver. Deberás estar preparado para dejar a un lado el guion de la reunión y debatir sobre el proceso. Esto puede suponer muchas cosas, desde simplemente revisar la agenda hasta expresar fuertes sentimientos.

12) Marcar el ritmo

Una habilidad muy importante es saber elegir el momento preciso para ejercer influencia sobre el cliente. Una propuesta válida puede caer en saco roto si se presenta en el momento equivocado. Diagnósticos incompletos y propuestas precipitadas son las causas más comunes de una influencia insatisfactoria, cuya consecuencia será que no se tomen en cuenta tus consejos.

13) Ser flexible

Este es un activo importante en esta fase del proceso. Has de estar dispuesto a modificar tus propuestas para satisfacer las necesidades de tu cliente. Si propone mejores soluciones que las tuyas, no te obceques y acéptalas.

14) Negociar

Implica que ambas partes tienen algo de valor para intercambiar. Negociar te ayudará a conseguir tus objetivos. Recuerda cuáles son: ideal, realista, retirada. Muchas veces te encontrarás en una situación de negociación en momentos inesperados. Si no estás seguro del terreno en el que juegas, negocia con tu cliente o trata de influenciarlo para ganar tiempo y prepararte antes de comenzar el intercambio.

15) Cooperar y resolver los problemas de forma mutua

Ambas son medidas muy efectivas para ejercer una influencia efectiva. Muchos clientes se sentirán satisfechos o incluso impresionados por tu disposición a contribuir; sin embargo, ten cuidado con los clientes que quieren que se les haga todo el trabajo.

2.12 Presentado tus soluciones: cara a cara

Tras haber identificado y discutido las necesidades de tu cliente y su organización, la fase de construir puentes puede enfocarse por distintas vías para intervenir apropiadamente. En algún punto de esta fase, sin embargo, tendrás que presentar tus soluciones individualmente o en grupo.

2.12.1

El **contenido** siempre debe ser el adecuado: es mucho más importante que el orden de presentación o tus propias habilidades para exponer. Necesitarás tener claro que tus propuestas...

- satisfacen las necesidades,
- cumplen con los requisitos establecidos,
- transmiten adecuadamente la urgencia de su aplicación,
- causan acciones concretas (llaman a la acción) y
- convencen a tu cliente de que son las mejores opciones para su negocio.

2.12.2

Probablemente, deberás hacer **más de una presentación** o exponer diferentes beneficios de tus propuestas ante diferentes públicos.

Por ejemplo, una **primera presentación** puede tratar de:

- Transmitir una imagen global de tus soluciones.
- Hacer énfasis en las ventajas individuales de las soluciones concretas.
- Demostrar que tus propuestas concuerdan con las necesidades y requisitos del cliente y describir sus resultados y beneficios.
- Recibir una respuesta afirmativa a la pregunta de: "¿Puedo contar con tu absoluto apoyo durante la presentación final?"

La **presentación final** puede versar sobre:

- Reconocer las limitaciones de tiempo y cooperación requeridas por parte de otros actores decisivos dentro de la organización del cliente o de su entorno (p.ej., su socio en el negocio, un miembro de la familia, un agente financiero, un contable, etc.).
- Revisar el plan y la solución.

- Obtener un acuerdo formal sobre el plan y la solución propuestos por parte de otros actores involucrados en el proceso.
- Evitar preguntas que conduzcan a discutir cuestiones no consideradas en los puntos de la presentación. Por ejemplo, si has de referirte a temas tratados en reuniones anteriores, hazlo con mucho tacto.
- Solicitar la aceptación de las recomendaciones/propuestas.

2.13 Encaminando al cliente hacia las soluciones

Las personas compran BENEFICIOS, no artículos. Por ello, deberás explicar de forma convincente los beneficios, no solo de tus recomendaciones o servicios, sino también de:

- tus competencias,
- tu experiencia,
- tu historial de logros,
- tu capacidad de control.

Anota aquí cualquier habilidad o técnica que quieras mejorar o desarrollar dentro de la fase de construir puentes:

2.14 Acordar

Para un asesor en emprendimiento y creación de empresas es muy importante que cada proyecto tenga una finalidad clara y un final. Este final se ha de concretar mediante un acuerdo entre las partes.

A

Del acuerdo inicial al final

Al principio, durante la introducción —particularmente cuando se discuten temas de agenda y los detalles del trabajo— ha de alcanzarse un acuerdo sobre la forma en que se va a trabajar conjuntamente. Acuerdos pobres o poco claros en esta fase suponen problemas futuros, en algún punto del proceso. Puedes ver el modelo de la fase de acuerdo en las últimas páginas de esta sección.

B

Acuerdos continuos

Durante las fases de diagnóstico y creación de puentes han de alcanzarse numerosos acuerdos sobre temas concretos; en la mayor parte de los casos, mientras se elabora el resumen de los puntos tratados.

C

Resumiendo los acuerdos (contratos reales)

En esta fase, es necesario reunir todos los datos y no dejar cabos sueltos. Es muy importante ser concienzudo y específico.

Es útil distinguir entre factores duros y los blandos: te dará una visión clara sobre las cuestiones que necesitan acuerdo.

Factores duros

Se trata de los objetivos y los aspectos medibles del acuerdo. Pueden ser identificados a través del plan de acciones y la distribución de los recursos: quién hace qué, dónde, cuándo, cuánto, etc.

¡Cuidado con el “síndrome de la euforia”!

Se refiere a la tendencia de pasar por encima de este punto, incluso llegando a prescindir de él. Normalmente, esto se produce por el sentimiento de satisfacción del asesor tras una exitosa fase de crear puentes e influenciar. Muchas veces se considera que se está ejerciendo una adecuada influencia sobre el cliente y se olvida que no se consigue nada hasta haber alcanzado un acuerdo.

Factores blandos

Se trata del espíritu subjetivo del acuerdo, que se presenta en factores como el nivel de confianza, la ayuda mutua o la confidencialidad. Los acuerdos psicológicos son muy importantes, pues gran parte del trabajo depende de ellos; sin embargo, muchas veces no nos percatamos de que existen hasta que los rompemos.

Es importante:

- La capacidad de resumir
- La habilidad para poner a prueba el entendimiento (¿Habéis llegado ambos al mismo acuerdo?).

Si la asesoría se basa en una sola reunión, ahora llega la fase de construir para el futuro; luego, tocará comenzar a implementar las partes del plan de acción que te corresponden.

Si se trata de una gestión de proyectos, la implementación precede a la construcción.

Anota aquí cualquier habilidad o técnica que quieras mejorar o desarrollar dentro de la fase de acuerdo:

2.15 Construir

Encontrarás el modelo de esta fase en las últimas páginas de esta sección. Seguramente habrás conseguido llegar a un acuerdo con el cliente y este ha aceptado tus consejos y propuestas. ¡No te pares aquí! Hazlo más fácil para la próxima vez que te reúnas con el cliente. Esto se llama construir la relación para el futuro. Recuerda que es una buena idea tratar cada intervención con el cliente como un proyecto. Probablemente, le has ayudado a gestionar mejor los flujos de caja, por ejemplo, pero solo estarás seguro de que ha supuesto un cambio en él o en su organización si haces un seguimiento, ya sea por teléfono diez días después o durante el siguiente encuentro. De este modo, en el futuro podrás ofrecer asesoramiento de forma apropiada.

Construir una relación es vital

Construir implica mantener una relación con el cliente de manera tal que garantice la consecución de los objetivos inmediatos y de largo plazo de ambas partes. Tu cliente necesita familiarizarse y acomodarse con:

- Las soluciones previstas y su implementación.
- La provisión de apoyo ahora y en el futuro.
- Tu progresiva retirada del proyecto (por etapas).

Lo arriba descrito puede alcanzarse solamente cuando:

- El cliente ha asumido como propias las soluciones y se compromete con su éxito.

Questionario para evaluar si el cliente ha asumido como propias las soluciones planteadas: factor de confort del cliente

	Sí	No
¿Habéis (ambos, el cliente y tú) identificado y acordado el problema o la situación?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Habéis resuelto el problema?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Ha reconocido y decidido tu cliente que el problema está resuelto?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Es una solución permanente?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Es una solución autosuficiente?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Puede esta solución tener éxito sin una intervención externa constante?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Está el cliente al día con los cambios implementados?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Está el cliente capacitado para resolver desafíos rutinarios por su cuenta?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Puede operar la solución de forma exitosa sin tu apoyo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Hay cuestiones que se han quedado sin resolver?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Responder con un "No" a una o varias preguntas supondrá que el cliente todavía no ha asumido como propias las soluciones o que no está capacitado para desarrollarlas. Su "factor de confort" será entonces bajo.

Las respuestas a estas preguntas te ayudarán también a determinar tu futura relación con el cliente.

2.16 ¿Qué pasa con el compromiso de continuar con el cliente?

A continuación describiremos siete posibles escenarios.

1

Se percibe poco o ningún compromiso

Si el proyecto sugiere que existe una posibilidad mínima o nula de seguir involucrado con el cliente (o si tú has decidido no continuar la relación), es esencial que este haya asumido las soluciones planteadas como propias. Antes de comenzar una retirada planificada del proyecto, deberás asegurarte de que el cliente muestra independencia respecto de tus servicios y de que ha adquirido las habilidades, conocimientos, métodos y técnicas necesarias para continuar por su cuenta. La confianza del cliente, en función de las preguntas anteriores, será alta.

2

Conviene continuar con el apoyo al mismo nivel

Para continuar la relación con el cliente, debería haber un acuerdo claro sobre el quién, qué, cuándo, dónde, cuánto, etc. La relación cliente-asesor debería ser estable, y el nivel de apoyo comprendido de forma clara.

3

Es preciso un apoyo adicional/superior

Tendrás que aplicar otra vez el proceso DIDPAC y tu relación con el cliente deberá ser conducida a un nivel diferente. Necesitarás mostrar las habilidades, conocimientos, métodos y técnicas que tú y tu cliente habéis identificado y acordado como necesarias durante las fases de diagnóstico y acuerdo. Los niveles de apoyo, objetivos y logros deberán renegociarse y acordarse nuevamente de forma conjunta.

4

Apuestas por construir: cómo reconocer futuras oportunidades

Si has decidido que es deseable continuar la relación con un cliente en particular, podrías tener en consideración algunas de estas oportunidades: extender las soluciones, asesoramiento, seguimiento. Las desarrollamos en los siguientes puntos.

5

Extender la(s) solución(es)

¿Es el problema o la situación identificada algo localizado o propio de una área de la organización de tu cliente? ¿Hay oportunidad de proporcionar servicios y soluciones similares a otras áreas de la organización? ¿Existen otros influenciadores/tomadores de decisiones con quienes podrías explorar estas posibilidades?

6

Asesoramiento/apoyo continuo

Puede suceder que tu cliente quiera mantener una relación cuando se le planteen problemas concretos sobre recursos humanos, finanzas o marketing, casos en los que tú puedas derivarle hacia un asesor especializado. Tu trabajo, en estos casos, será buscar el servicio que mejor se adapte al problema de tu cliente.

7

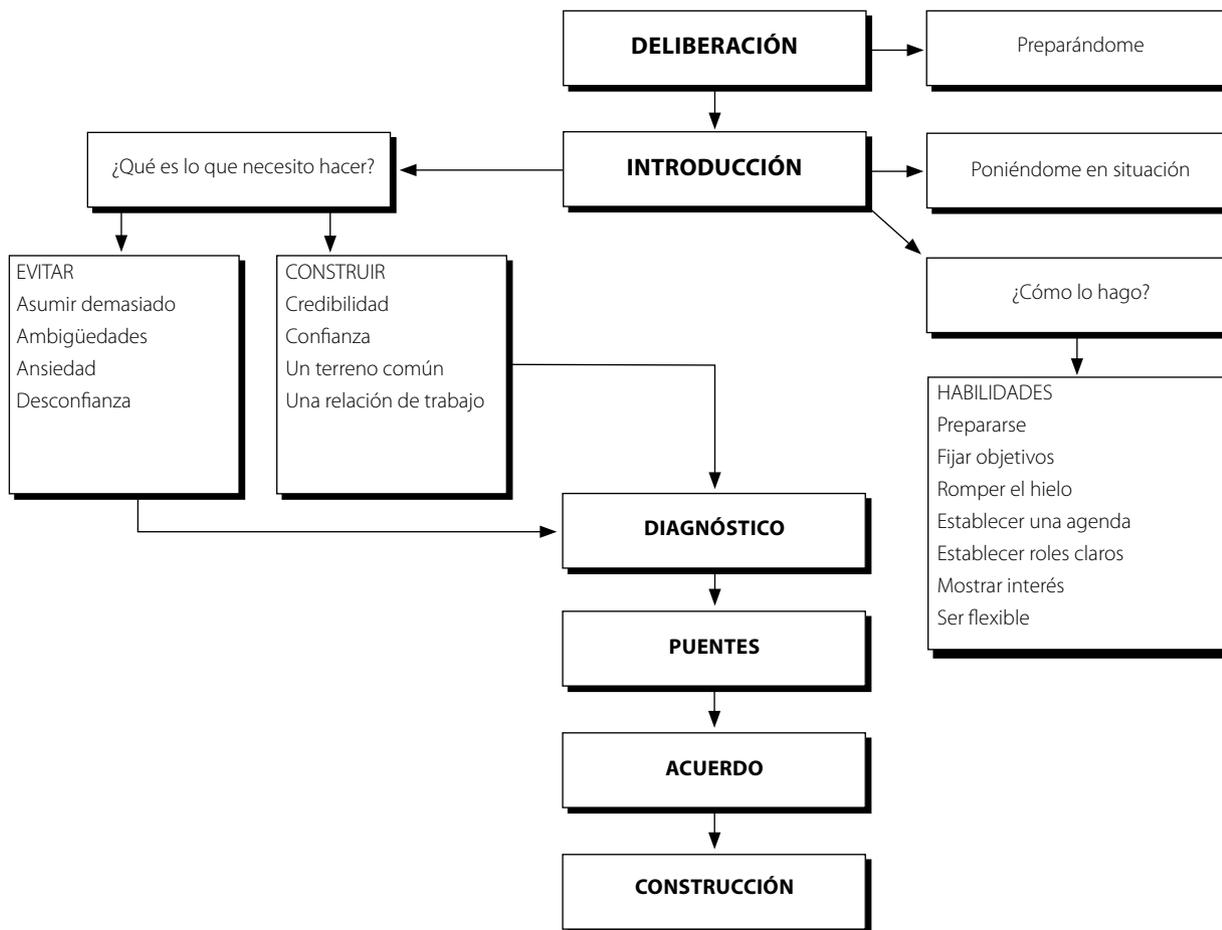
Seguimiento

Es posible que el cliente necesite de un apoyo limitado en la fase de implementación de las soluciones. Esto supone visitas ocasionales, conversaciones telefónicas, correos, etc.

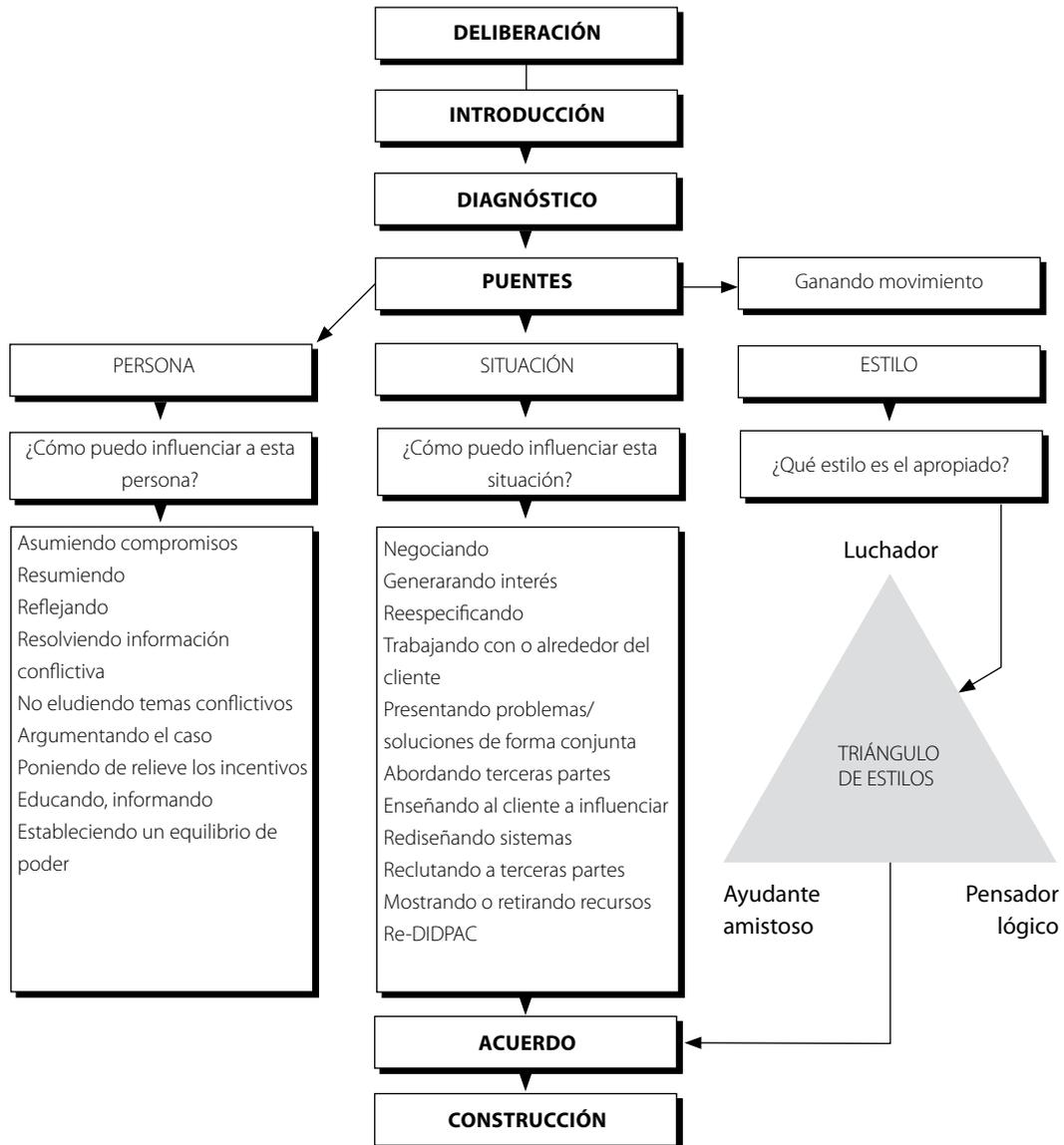
Anota aquí cualquier habilidad o técnica que quieras mejorar o desarrollar en la fase de construcción:

2.17 Proceso del modelo DIDPAC

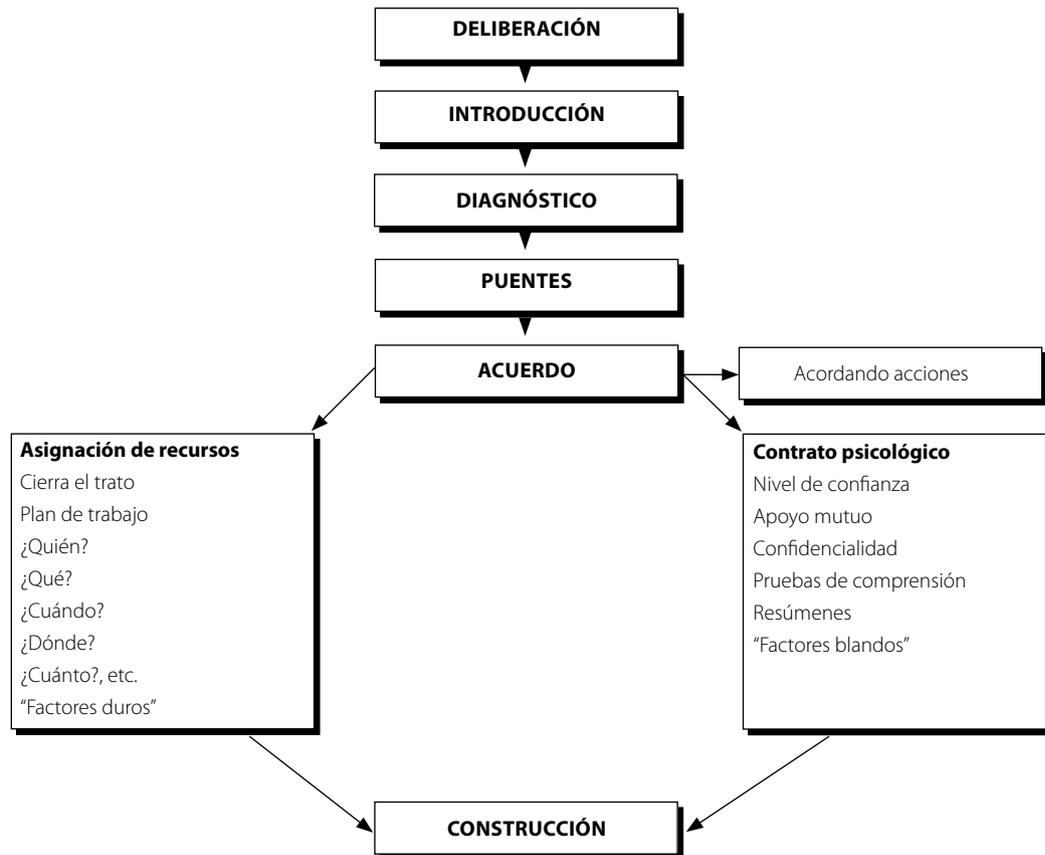
Deliberación e introducción



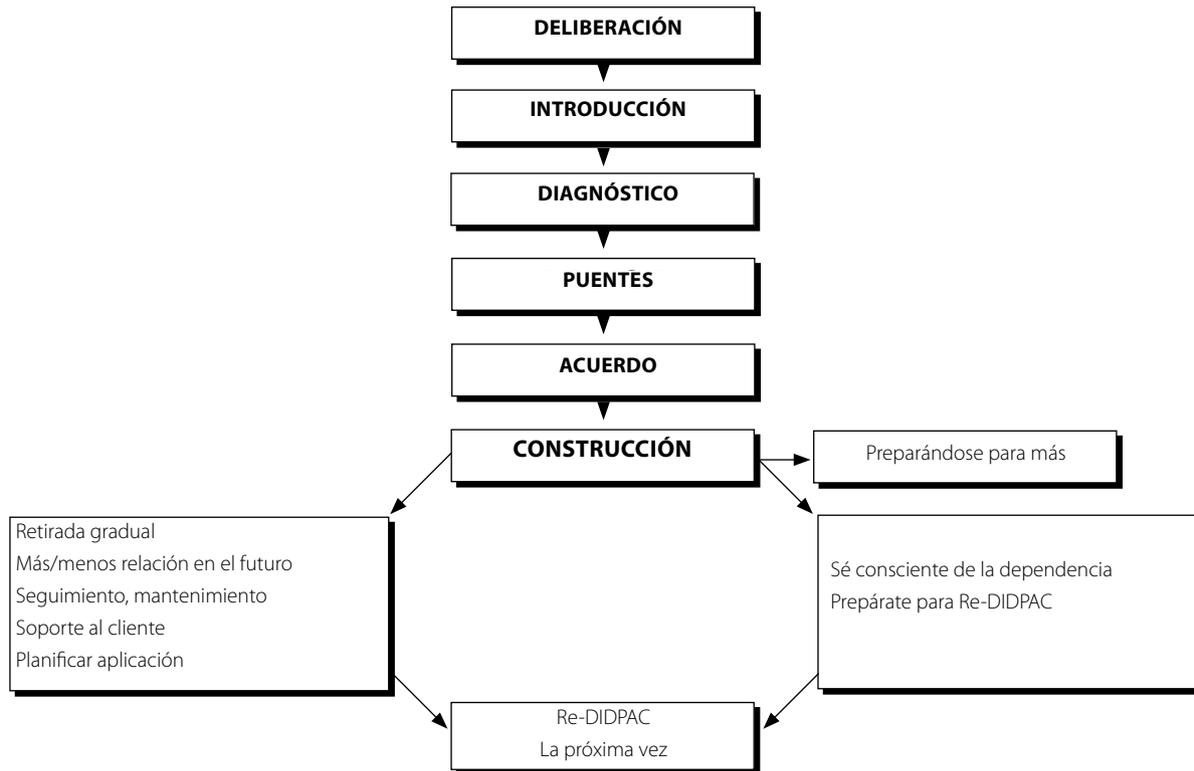
Construcción de puentes



Acuerdo



Construcción



Capítulo 3

Mantén relaciones de apoyo efectivas con los clientes



3A

Relaciones eficaces con los clientes. Comunicación

3A1 Introducción

En esta sección:

- a) Observaremos las habilidades que un asesor en emprendimiento y creación de empresas debe dominar para comunicarse de manera efectiva con el cliente.
- b) Te proporcionaremos algunas herramientas de autoaprendizaje que te ayuden tanto a saber en que punto estás en cada momento como a desarrollar tus habilidades como asesor.

La construcción de una relación eficaz de apoyo con el cliente no se materializa de la noche a la mañana: lleva tiempo ganarse su confianza. Puede suceder que el cliente haya solicitado tus servicios como consecuencia de una recomendación y es probable que necesite de varias conversaciones telefónicas, mensajes de texto, correos electrónicos y reuniones antes de estar preparado para aceptar tus consejos.

Como asesor, concentrarte en un área de trabajo localizada en la zona donde vives y desarrollas tu labor te resultará muy útil a la hora de entablar una relación exitosa, pues seguramente posees buenos conocimientos sobre la comunidad, los asuntos locales y los tipos de desafíos que tus clientes enfrentan.

Es muy posible que tu cliente plantee cuestiones y preocupaciones que no se relacionen con los negocios. Como asesor, tendrás que asegurarte de ofrecer un servicio centrado en el cliente, un apoyo holístico, y de estar al tanto de otros servicios que la comunidad ofrece.

Aspectos de la vida de tus clientes que pueden requerir apoyo de un especialista:

- Prestaciones sociales
- Situaciones de exclusión social
- Inmigración
- Apoyo para padres

Recuerda:

Lo QUE comunicas es tan importante como el CÓMO lo comunicas.

Mantén relaciones de apoyo efectivas con los clientes

- Información para afrontar deudas
- Servicios de guardería de niños
- Salud
- Relación con el ministerio del Interior
- Habilidades básicas tales como manejar números, palabras, nuevas tecnologías, lenguaje
- Impuestos
- Aspectos legales relacionados con el trabajo
- Habilidades técnicas para desempeñar el trabajo
- Habilidades para la puesta en marcha de un negocio

3A2 ¿Por qué ofrecer un servicio de asesoramiento en emprendimiento y creación de empresas?

Las personas demandarán tus servicios por razones muy diversas y variadas. Algunos es posible que hayan dejado a un lado temporalmente su carrera profesional para cuidar de sus hijos o de sus mayores; otros estarán convencidos de que la única forma de acceder al mercado laboral es mediante la puesta en marcha de sus propios negocios... Todos acudirán a ti en busca de apoyo y orientación, y tú deberás ser capaz de ofrecérsela. Para muchos, el trabajo por cuenta propia puede suponer la última oportunidad para salir del desempleo, especialmente en aquellos casos en que la sucesión de varios despidos y una serie de barreras personales han agotado sus recursos y sus esperanzas laborales.

Las aspiraciones y los motivos que llevan a una persona a crear una empresa son diferentes. Normalmente, les proporcionarás información y les darás a conocer técnicas que ya dominas o que puedes adquirir fácilmente.

Para ofrecer un servicio de calidad, es primordial comenzar por entender al cliente —de dónde viene, adónde quiere llegar—, para explorar opciones con y para él y ofrecerle la posibilidad de actuar basándose en decisiones acertadas.

Muchos asesores en emprendimiento y creación de empresas se han formado fuera de sus comunidades, ya sean estas geográficas, culturales, religiosas, políticas... Un gran número de ellos no han emprendido antes un negocio propio ni han formado parte de la plantilla de otra empresa con anterioridad, pero a menudo tienen un muy buen conocimiento de la comunidad, de sus necesidades específicas y de la forma en que esta vive y respira. Los asesores, habitualmente, se centran en la organización de una comunidad y operan por su cuenta; mantienen reuniones con sus clientes en las instalaciones de la comunidad, en las viviendas de los clientes, en cafeterías o espacios públicos.

Es muy posible que cualquier empresario, acabe de iniciar su empresa o lleve ya algún tiempo con ella, necesite ayuda en algún momento. Como asesor, has de ser capaz de utilizar todas tus habilidades y competencias y ofrecer a tu cliente la formación y la información necesarias para que actúe por sí mismo.

El asesoramiento y el apoyo que le brindes le ayudará a decidir si en su caso el autoempleo es la mejor opción y le permitirá diseñar una ruta de trabajo y superar sus propias barreras.

3A3 ¿Cómo puedes ofrecer un excelente asesoramiento empresarial?

La comunicación es esencial en nuestras vidas. La capacidad de comunicar mensajes simples y complejos nos permite decidir y actuar.

No se trata de una mera transferencia de información. El asesor debe ser capaz de motivar al cliente en la toma de decisiones y guiarle para que actúe basándose en ellas.

Una competencia imprescindible para ofrecer un servicio excepcional al cliente es ser un comunicador eficaz.

PERO no se trata simplemente de que tú hables. Necesitarás escuchar, preguntar, cuestionar, desafiar, revisar la historia de tu cliente y verificar que la has entendido.

3A4 Ejercicio 1. “Preste atención, por favor”

Subraya las palabras clave que se relacionen con tu forma de trabajar. No tienes por qué escoger A o B; puedes seleccionar un poco de ambas y añadir lo que consideres relevante.

	A	B
¿Haces que tu cliente se sienta cómodo y a gusto?	Sí. Creo que sí.	No. Creo que no.
¿Sueles estar concentrado en lo que tu cliente está diciendo o, por el contrario, tienes tendencia a desconectar en ocasiones?	Concentrado.	Desconectado.
¿Tomas nota del transcurso de la sesión, incluso de contenidos confidenciales?	Sí.	No.
¿Registras mentalmente y haces algún resumen de los temas clave durante las sesiones?	Lo registro.	No me preocupó, tendrá sentido más adelante.
¿Identificas y registras los hechos más relevantes?	Identifico y registro.	No los registro. Recordaré más tarde lo que ha dicho.
¿Te das cuenta si tu cliente describe su negocio utilizando ideas abstractas y metáforas?	Casi siempre.	Generalmente con dificultades.
¿Cómo usas tu lenguaje corporal?	Me reflejo en el lenguaje corporal del cliente, sin hacer mímica para poner más énfasis.	Generalmente no copio el lenguaje corporal del cliente: me resulta muy violento.
¿Preguntas cuando detectas alguna inconsistencia o hay algo que no entiendes?	¡Claro que lo hago! Preguntando es como asesor y llego a entender la historia.	A veces, pero normalmente me quedo mudo y espero que todo cobre sentido después.

Mantén relaciones de apoyo efectivas con los clientes

	A	B
¿Tratas de hacer un resumen de la historia de tu cliente en intervalos cortos y la repites para verificar si lo has entendido correctamente?.	Lo hago cuando puedo, me he equivocado algunas veces.	Intento hacerlo, pero no tengo tiempo para hacerlo tan a menudo como me gustaría.
Cuando preparas las preguntas para el cliente, ¿las formulas mientras está hablando o te tomas un momento antes de preguntar?	Generalmente consigo escuchar, preparar y preguntar, las pausas no hacen la diferencia.	Las reuniones a menudo van muy deprisa y no tengo opción de hacer preguntas. Cuando lo consigo, a veces me pregunto si no hubiese podido hacer una pregunta más acertada.
¿Haces un registro permanente de los puntos clave, ya sea por escrito o con grabaciones?	Siempre. A veces incluso tengo que tomar notas extra al finalizar la reunión.	No hay tiempo de tomar nota de las cosas y una grabadora interrumpe siempre.
Cuando un cliente se pone difícil, frustrado o defiende un punto de vista polémico...	Respeto su punto de vista y trabajo para llegar a un consenso y mantener al cliente satisfecho, sin poner en peligro mi integridad, mis valores y siempre dentro de la ley.	Desconecto y hago la vista gorda.
Cuando todo finaliza, ¿revisas y comunicas algunas sugerencias efectivas?	Al finalizar la reunión, casi siempre doy un <i>feedback</i> al cliente y añado áreas en las que creo que existe la necesidad de enfatizar más. Luego intento aconsejarle en lo que puede mejorar.	Siempre espero a tener tiempo de pensar antes de hacer cualquier pregunta o sugerencia, y siempre por escrito.

3A4.1 **Cómo interpretar tus respuestas**

Deberías tener un número de respuestas subrayadas o destacadas. El asesor perfecto habría subrayado todo y habría escrito algún comentario en la columna A y ninguno en la B... pero nadie es perfecto.

Escribe a continuación aquello que intentarás mejorar en tu próxima reunión con un cliente. No es fácil. No pretendas demasiadas mejoras la primera vez y no te olvides de revisar tu progreso.

Para ofrecer un servicio con más valor a mis clientes, en mis siguientes reuniones intentaré:

Esto es lo que ocurrió cuando lo intenté:

3A5 Diferentes formas de comunicar

¿Cuáles son los beneficios y los inconvenientes de los diferentes tipos de comunicación?

Existen muchas formas de mantener contacto con tu cliente, pero, ¿cuál es la mejor?

¡Cada situación es diferente, y no existe una respuesta mágica! ¡La forma de comunicarse debe funcionar para tus clientes y para ti! Si tu cliente prefiere una comunicación cara a cara, ¿estarías dispuesto a viajar diez kilómetros para indicarle el número de un contable o le llamarías por teléfono?

3A6 Ejercicio 2. Cada maestrillo tiene su librito

Situación y comunicación	¿Por qué este método parece el correcto en esta situación?	¿Podría comunicarme de forma diferente para obtener un mejor resultado para el cliente? ¿Cómo?
Contacto personal		
Teléfono		
Fax		
Correo electrónico		
Blackberry		
Facebook		
Teléfono móvil cuando no está localizable		
Página web		

3A7 Caso estudio demostrativo de la práctica de relaciones efectivas de apoyo a emprendedores

El caso de COGAMI

Muchos emprendedores y emprendedoras con discapacidad se animan a convertir su idea en un negocio por motivos relacionados con la realización personal o la mejora profesional y económica. Sin embargo, en el actual contexto social existe un problema real de integración en un mercado laboral en el que aproximadamente tres de cada cuatro personas con discapacidad están desocupadas. De hecho, son frecuentes las situaciones de emergencia económica en las que el autoempleo se percibe como la única salida. En estos casos, poner en marcha un negocio no es una opción personal, sino un último recurso; por ello es preciso tener mucha cautela a la hora de analizar el proyecto y tomar decisiones que, en ocasiones, son muy arriesgadas.

Los derechos de las personas con discapacidad han evolucionado desde una práctica de segregación hasta un modelo de integración social; poco a poco va extendiéndose el concepto de sociedad inclusiva, aunque por el momento diste mucho de haberse convertido en una realidad.

La Confederación Galega de Persoas con Discapacidade (COGAMI) es una entidad sin ánimo de lucro declarada de utilidad pública que nació precisamente con la finalidad de alcanzar una integración social de las personas con discapacidad de la Comunidad Autónoma de Galicia.

La acción de COGAMI se orienta hacia el reconocimiento y la protección de los derechos de las personas con discapacidad. Gran parte de sus esfuerzos se centran en la ruptura con el enfoque paternalista vinculado al concepto de asistencia pasiva y en su sustitución por los conceptos de normalización y de participación activa en la vida económica y social; buscan contribuir de este modo a que las personas con discapacidad alcancen una verdadera autonomía personal y una más plena integración en su medio habitual, mejorando su calidad de vida y la de sus familias.

Con más de veinte años de existencia, COGAMI presta servicios a más de 60.000 personas al año; además, gestiona directamente quince iniciativas empresariales de economía social que forman parte del Grupo COGAMI y da empleo a más de 500 personas con discapacidad.

En particular, el Servicio de Autoempleo de COGAMI –SIL Emprende– lleva desde el año 2002 apoyando la creación de empresas viables impulsadas por personas con discapacidad. Desde entonces se han creado 41 empresas y 52 nuevos puestos de trabajo.

Las actuaciones que lleva a cabo COGAMI comprenden la resolución de consultas concretas, el asesoramiento personalizado a proyectos empresariales y actividades divulgativas y formativas.

3B

Relaciones efectivas con el cliente: relaciones de apoyo

3B1 Introducción

Para trabajar como proveedor de un servicio de apoyo empresarial, tanto en el sector público como en el privado, necesitas entender la forma de establecer y trabajar las fronteras y recursos de tu organización.

3B2 Sobre tu organización y el servicio que puede ofrecerte

No solo existe una relación entre tu cliente y tú como asesor: existe una más amplia y multidimensional relación entre el cliente y la organización de base local para la que trabajas, ya sea por cuenta ajena, como voluntario, autoempleado o visitante. De hecho, la relación de muchos clientes con la organización será anterior a la tuya propia con ellos. Para promover el servicio de apoyo a nuevos negocios que ofreces, identificar sinergias con otros servicios y continuar dando el mejor soporte posible al cliente, es importante que conozcas los motivos y razones que le llevaron a interactuar con la organización. Saber qué ofrece tu organización e implantar sistemas internos para garantizar que provees del mejor apoyo y control puede ser de gran ayuda para conseguir certificaciones externas como la ISO 9001.

Analiza estos aspectos para estar seguro de que percibes la relación entre:

- el cliente y tu organización,
- el cliente y tú.

A veces, necesitarás hacer referencia a:

- los términos de compromiso de tu contrato, o
- el contrato que tu organización tiene con el cliente; puede tratarse del beneficiario final o de una tercera parte, como un centro comunitario, un centro de aprendizaje y formación o un socio empresarial, entre otros.

3B3 Sobre la organización para la que trabajas como asesor

¿Cuáles son los criterios para aceptar clientes en tu organización?

¿Cuáles son las características y beneficios del servicio de apoyo a empresas que proporcionas?

¿Qué limitaciones tienen las condiciones y dónde están los límites en el servicio que eres capaz de ofrecer?

Confidencialidad

¿Tiene tu organización o tu ente profesional políticas de confidencialidad?

¿De qué se trata? ¿Se las explicas al cliente?

¿Cómo te manejas en diferentes entornos de trabajo?

¿Existe alguna situación en la que te resulta difícil mantener la confidencialidad?

Ética, valores y normas profesionales

¿Cuál es la política de tu organización en relación con estos supuestos?

¿Desafían estas políticas tu punto de vista? ¿Cómo gestionas las políticas de tu organización?

Igualdad de oportunidades, diversidad e inclusión social

¿Entiendes las políticas de tu organización?

¿Cuál es tu papel en su implantación?

Tu organización necesita realizar un seguimiento y registrar el contacto y el progreso con el cliente final.

¿Cómo se lleva a cabo este proceso en tu organización?

¿Cuáles son las limitaciones y cómo consigues mejorar esta situación?

A menudo tendrás que facturar a los clientes, negociar costos y controlar créditos. Si tu organización lo hace, ¿cuáles son los procedimientos para cada proceso implantado?

Garantía de calidad

¿Tiene tu compañía un procedimiento para garantizar la calidad del servicio ofertado?

¿Cuál es tu función a este respecto?

En muchos casos, los clientes (clientes finales y entidades financieras) pueden tener motivos de queja.

¿Puedes describir brevemente el proceso de reclamaciones?

¿Tu organización tiene un papel activo en el desarrollo de negocios locales?

Si lo tiene, ¿cómo se hace?

3B4 Sobre tus fronteras y limitaciones personales

Por supuesto, tú no puedes conocer todo lo relacionado con el negocio.

¿En qué ámbito crees que deberías estar mejor preparado?

A veces, el cliente puede necesitar ayuda personal más que empresarial. Por ejemplo, apoyo social con relación a miembros de su familia, información sobre beneficios fiscales y problemas de relaciones personales...

¿Cuáles son las señales que lo revelan y qué es lo que haces en esos casos?

3B5 Sobre otras organizaciones de apoyo a empresas

¿Te das cuenta de cuándo estás fuera de tu área de conocimiento y debes recurrir a la ayuda de un especialista en finanzas, TIC, aprendizaje, marketing, etc.?

¿Cómo lo sabes?

¿Puedes poner algún ejemplo de cuándo has necesitado recurrir a un especialista?

Describe algunas de las características y beneficios de otros servicios de apoyo a empresas a los que derivas a tus clientes

¿Cuál es el procedimiento que sigue tu organización a la hora de derivar un cliente a un especialista en algún área?

¿Cuál es el procedimiento que sigue la entidad a la que se deriva el cliente?

¿Cuál es tu función, si existe, a la hora de cerciorarse de que los servicios a los que se derivan tus clientes están coordinados e informados sobre sus necesidades?

Mantén relaciones de apoyo efectivas con los clientes

¿Estás familiarizado con otras formas de financiación disponibles y relevantes para tus clientes? ¿Nos podrías dar algún ejemplo?

¿Puedes proporcionar una visión general de los procedimientos, la administración, la aplicación y la verificación de la elección de las agencias de financiación con ejemplos concretos?

Describe los pros y los contras de trabajar en diferentes contextos físicos con tu cliente, como por ejemplo reuniones mantenidas en tus instalaciones, reuniones en las instalaciones de los clientes.

Todos los clientes trabajan de forma diferente: ¿puedes darnos algún ejemplo de las diferencias de cada cliente en la forma de trabajar contigo?

3B6 Construyendo tus propias referencias

Al proporcionar servicios de apoyo son fundamentales el contrato de financiación, los términos de relación entre el cliente y el asesor y la oferta del proveedor de servicios. A menudo, en tus contratos de prestación de servicios y tus documentos legales se pueden obtener las mejores referencias, contactos y condiciones de trabajo. En el caso de que no existan, deberías ofrecer propuestas, pues ayudarán a definir expectativas reales tanto al beneficiario como al proveedor de servicios.

Capítulo 4

Análisis y toma de decisiones sobre el camino a seguir



4.1 Introducción

Para identificar los puntos clave de un negocio, tanto de cara a asegurar su supervivencia como para crear una base sólida de crecimiento, el asesor tendrá que evaluar el rendimiento actual en tres áreas clave:

- 1 Marketing
- 2 Operaciones
- 3 Estado financiero

El crecimiento empresarial se puede dar mediante:

- a) el desarrollo de productos o mercados rentables (mayor efectividad),
- b) la mejora de los procesos mediante los que se hacen cosas (mayor eficiencia), o
- c) una combinación de ambas metodologías.

Los pequeños negocios suelen planificar su desarrollo alrededor de oportunidades específicas representadas por productos, mercados y procesos. En muy pocas ocasiones desarrollan un plan o estrategia corporativa.

Para la mayor parte de las pequeñas empresas, el crecimiento es involuntario: simplemente sucede. Surge a raíz del éxito diario a la hora de solucionar problemas y aprovechar las oportunidades de un modo flexible.

¿Cómo puedes ofrecer asistencia a tu cliente a la hora de resolver problemas y aprovechar oportunidades?

Las pequeñas empresas que buscan iniciar un nuevo desarrollo y entran en contacto con asesores profesionales y/o proveedores de financiación pueden, de hecho, estar buscando la solución de sus problemas actuales. Al negar sus causas y centrar sus energías en la expansión, es posible que pronto se enfrenten a importantes dificultades.

En todas las empresas, el rendimiento está relacionado de forma directa con las habilidades de la dirección. En los pequeños negocios, la empresa es el gerente. Los propietarios-directores desarrollan sus capacidades a través del desarrollo de su negocio: esencialmente, aprenden haciendo. Así, en sentido amplio, en las firmas pequeñas:

DESARROLLO EMPRESARIAL
=
**DESARROLLO DEL
GERENTE**

4.1.1 Las responsabilidades del asesor frente al gerente

Es posible que los asesores que ayudan a las pequeñas firmas necesiten:

- Aconsejar sobre la empresa en su totalidad o sobre un nuevo desarrollo específico.
- Ayudar en la preparación de una propuesta empresarial.
- Evaluar una propuesta desde el punto de vista de la consecución de financiación exterior.

En el cumplimiento de estas responsabilidades, el asesor/consejero mide la capacidad del gerente a través de la evaluación de su empresa y valorando las necesidades de desarrollo de ambos.

Este proceso debería desarrollarse de tal modo que ayude al gerente a reconocer y comprender los problemas y oportunidades, liderar el desarrollo y responsabilizarse de las soluciones.

En el transcurso de este proceso, deberás personalizar este análisis para que se adapte al sector y estilo específico del cliente.

4.2 Cómo utilizar la sección 4

Cada subsección descrita a continuación incluye una herramienta que te ayudará a analizar el rendimiento actual de la empresa, incluyendo un análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades) en cada área de marketing, operaciones y finanzas, para ayudarte a identificar dónde es necesario un mayor apoyo y qué áreas ya son fuertes.

Puedes dar una puntuación o calificación a cada subsección, teniendo en cuenta:

- el nivel de eficacia con el que el gerente y la empresa tratan cada elemento,
- la relevancia de cada elemento y
- los puntos relevantes que requieren acción.

Dependiendo de los puntos relevantes que identifiques, podrás realizar sugerencias y ayudar al cliente a decidir qué camino seguir. Lo más probable es que ofrezcas tu opinión sobre las prioridades en una reunión o en un informe escrito en el que ofrezcas información adicional. Lo más importante es crear confianza en el cliente para que tome sus propias decisiones y ayudarlo a identificar las acciones SMART (inteligentes, en inglés: específicas, cuantificables, acordadas, realistas, vinculadas a un plazo).

4.3 Herramientas de análisis empresarial

Las herramientas de análisis empresarial de las siguientes páginas serán utilizadas por el asesor durante su trabajo con el cliente.

4.3.1 ¿Qué hace la empresa?

Esta sección te ayudará a establecer los aspectos básicos de la empresa

Historia de la empresa (cuándo se creó, quién es su propietario, quién la dirige, etc.)

¿Qué productos o servicios proporciona?

¿Cómo describirías sus mercados?
(Descripción y ciclo de vida de los productos.)

¿Quiénes son sus principales competidores?

¿Cómo ha cambiado el mercado durante los últimos años?

Análisis y toma de decisiones sobre el camino a seguir

¿Cómo ha cambiado la empresa durante el último año (más o menos)? Señala cualquier incidencia clave.

¿Cuáles son los principales retos a los que se enfrenta la empresa en estos momentos?

Instrucciones sobre las herramientas de las siguientes páginas

Las herramientas de las páginas que siguen te ayudarán a obtener información crucial sobre tu cliente. Cuando hayas escrito tus notas, rellena las columnas de la derecha de cada área con una calificación. No hemos especificado qué sistema de calificación se debe utilizar: debe ser un sistema que tenga sentido para ti. Puede tratarse de un número (desde 1 para importancia baja, hasta 5, importancia alta), respuestas de Sí o No, Alto o Bajo, etc. Utiliza cualquier sistema que creas que te pueda ayudar a identificar los problemas y desafíos, o cualquier área en la que tu cliente y tú necesitéis trabajar más a fondo, de forma rápida.

4.3.2 Evaluación de marketing

	Puntuación del asesor	Importancia	Prioridad
Cientes			
¿Quiénes son tus clientes?			
¿Cuáles son sus necesidades?			
¿En qué segmentos del mercado se encuentran tus clientes?			
¿Por qué comprar en tu negocio?			

Ventas			
¿Quién se encarga de las ventas en tu empresa?			
¿Lo hace bien?			
¿Hay una buena gestión de ventas?			

¿Cuáles son las tendencias en “volumen de ventas” y en “margen de beneficio bruto”...

... por producto o servicio?			
... por grupos de clientes?			
... por canales de comercialización?			
... por mercados geográficos?			

Análisis y toma de decisiones sobre el camino a seguir

	Puntuación del asesor	Importancia	Prioridad
Conocimiento de un mercado más amplio			
¿Conoces los puntos fuertes y débiles de tu competencia?			
¿Conoces los cambios clave del mercado?			
¿Eres consciente de quiénes son los agentes clave? ¿Y de tus necesidades?			
¿Cómo averiguas lo que está sucediendo en el mercado?			

Marketing-Mix

¿Tu empresa es buena en...			
... precios de productos?			
... publicidad y promoción?			
... entrega de productos?			
... envasado de productos?			
... servicio general y atención al cliente?			

4.3.3 Resume la posición en el mercado de la empresa en este análisis DAFO

Fortalezas (internas)

Debilidades (internas)

Oportunidades (externas)

Amenazas (externas)

4.3.4 Resume los factores y el impacto de los siguientes aspectos en el mercado de la empresa por sus siglas en inglés. Análisis Político, Económico, Social, Tecnológico, Legal y Medioambiental.

Factores políticos

Factores económicos

Factores sociales

Factores tecnológicos

Factores legales

Factores medioambientales

4.3.5 Evaluación de las operaciones

	Puntuación del asesor	Importancia	Prioridad
Proceso			
¿Cuáles son los principales procesos de fabricación o de servicios?			
¿Qué fluctuaciones hay?			
¿Cuáles son los factores limitadores?			
¿Cuál es el nivel de flexibilidad de la empresa?			
¿Cuál es su "valor añadido"?			
¿Cómo programas tus actividades?			
Personas			
¿Cuál es el nivel de capacitación y experiencia?			
¿Estás bien formado y eres flexible?			
¿El ánimo es bueno?			
¿Son adecuadas la supervisión y la dirección?			

Análisis y toma de decisiones sobre el camino a seguir

	Puntuación del asesor	Importancia	Prioridad
Controles de rendimiento			
¿Sigues y controlas...			
... el nivel de calidad?			
... el uso de los equipos?			
... la eficacia de las operaciones?			
... las pérdidas en materiales y tiempo?			

Instalaciones

¿Son de tu propiedad o están alquiladas?			
¿Cuál es el nivel de idoneidad de las instalaciones?			
¿La disposición es la adecuada?			
¿Cuál es el nivel de flexibilidad?			
¿Tiene una buena ubicación?			

Planta/equipos

¿La planta y los equipos son adecuados para las necesidades de la empresa?			
¿El nivel tecnológico es el adecuado?			
¿Cuál es el nivel de paradas no programadas y de mantenimiento?			
¿Cuál es el nivel de flexibilidad?			

4.3.6 Resume las operaciones de la empresa en este análisis DAFO

Fortalezas (internas)

Debilidades (internas)

Oportunidades (externas)

Amenazas (externas)

4.3.7 Evaluación de las finanzas

	Puntuación del asesor	Importancia	Prioridad
Rentabilidad			
¿Cuáles son las tendencias en...			
... volumen de ventas?			
... % de beneficio bruto?			
... gastos/gastos indirectos?			
... umbral de rentabilidad?			
... % de beneficio neto?			

Efectivo/activos de explotación			
¿Cuáles son las tendencias en...			
... flujo de tesorería?			
... <i>stock</i> (como días o % de ventas)?			
... deudores (como días o % de ventas)?			
... acreedores (como días o % de ventas)?			

	Puntuación del asesor	Importancia	Prioridad
Financiación			
¿Cuál es el valor de los activos fijos?			
¿Cuál es el nivel de los activos circulantes/de explotación?			
¿Cuánto activo neto de los propietarios hay invertido en el negocio?			
¿Cuáles son las tendencias en las cantidades pedidas a préstamo?			
¿Cuáles son las tendencias de apalancamiento?			

Controles financieros

¿Se llevan a cabo previsiones de flujo de tesorería?			
¿Cuáles son las mediciones clave para esta empresa?			
¿Las decisiones se toman basándose en una información adecuada?			
¿Cuentas con sistemas de costes y de información adecuados?			

4.3.8 Resume las finanzas de la empresa en este análisis DAFO

Fortalezas (internas)

Debilidades (internas)

Oportunidades (externas)

Amenazas (externas)

Capítulo 5

Posibilitar el cambio



5.1 Cómo utilizar esta sección de la guía de autoestudio y las herramientas

En esta sección, veremos cómo...

- posibilitar el cambio,
- solucionar problemas,
- planificar acciones e
- implantar planes.

Las herramientas de “los 5 porqués” y “las 6 preguntas” resumen las técnicas de resolución de problemas. Pueden utilizarse con clientes cuando se enfrentan a un problema concreto. Ambas te ayudarán a explorar con el cliente su problema y le permitirán buscar una solución adecuada.

Los objetivos SMART (este acrónimo se explica con más detalle en la sección Planificación de acciones) ayudan a especificar de forma clara las tareas; a tener en cuenta el riesgo, las contingencias y los recursos que asegurarán su realización; y a comprobar si el entorno sigue siendo el mismo o varía.

5.2 Resolución de Problemas

Gracias a tu trabajo durante el análisis del rendimiento empresarial actual (sección 4), especialmente con el análisis DAFO y al medir el rendimiento en comparación con el rendimiento objetivo en el plan de empresa, habrás ayudado a tus clientes a identificar algunos problemas, oportunidades y amenazas para el negocio.

Como proveedor de asistencia empresarial para el negocio, tu trabajo es ayudar al cliente a...

- realizar un seguimiento y evaluar el progreso de las soluciones,
- evaluar los beneficios e inconvenientes de las diferentes opciones y decisiones,
- identificar las opciones más adecuadas,
- decidir la acción más adecuada para cada problema específico.

Dos herramientas muy sencillas para llegar a la raíz de un problema son “los 5 por qué” y “las 6 preguntas”. Las tratamos a continuación.

5.2.1 Los 5 por qué

Pregunta “¿Por qué?” cinco veces para llegar a la raíz de un problema.

Pregunta sin ser agresivo:

Ataca los problemas, NO a las personas.

“Conocí a seis hombres honestos.
Ellos me enseñaron todo lo que sé;
Sus nombres son **Qué, Por qué,
Cuándo, Dónde, Cómo y Quién.**”

Rudyard Kipling

5.2.2 Las 6 preguntas

Utilice esta tabla para llegar a la raíz de un problema mediante las seis preguntas:

El problema es	El problema no es	¿Por lo tanto...?
¿Qué?		
¿Cuándo?		
¿Quién?		
¿Dónde?		
¿Por qué?		
¿Cómo?		

Ejemplo: nuestro restaurante de pizzas sufre pérdidas

	El problema es	El problema no es	¿Por lo tanto...?
¿Qué?	No se genera beneficio	Bajo nivel de ventas	Somos menos rentables
¿Cuándo?	Viernes y sábados	No Do., Lu., Ma., Mi., Ju.	Cuando estamos muy ocupados
¿Quién?	Personal de fin de semana	Personal días laborables	Contar con personal adicional los fines de semana
¿Dónde?	En las entregas a domicilio	En el restaurante	Demasiadas devoluciones por retrasos en la entrega
¿Por qué?	No se utilizó		
¿Cómo?	No se utilizó		

5.3 Planificación de acciones

5.3.1 Introducción

Una parte importante del análisis, la resolución de problemas y la planificación empresarial es la planificación de acciones. La acción **es** el negocio. Sin ella no hay actividad, y ni el empresario ni el propietario del negocio pueden aprender de lo realizado u obtener información para futuros desarrollos. Como su asesor, es esencial que seas capaz de ayudar a tu cliente a planificar acciones y a desarrollar sus propios métodos de acción.

Algunas consideraciones respecto de la planificación de acciones:

- Prioridad:** Aquello que se presenta de un momento a otro, con urgencia, y debe ser atendido con prontitud debido a su calidad y naturaleza. ¿Cuáles son las prioridades? En el análisis las hemos destacado como “prioridad”.
- Importante:** Aquello que tiene valor, que perdura en el tiempo y debe ser atendido con paciencia y calma debido a que su importancia y su trascendencia. ¿Cuál es la importancia de la acción propuesta en el marco de los objetivos generales de la empresa? ¿Vale la pena llevar a cabo esa acción?

5.3.2 Uso del método SMART para el establecimiento de tareas y acciones

Una herramienta clásica para el establecimiento de tareas y acciones es utilizar las acciones SMART. SMART se corresponde, en inglés, con:

- Específico
- Cuantificable
- Acordado
- Realista
- Duración determinada

El empleo de las acciones SMART permitirá al cliente:

- Centrarse en un elemento específico.
- Identificar el progreso de la tarea y el momento de su finalización.
- Asegurarse de que todos los agentes implicados se comprometen con la tarea y obtener su aceptación previa.
- Mantener un sentido realista y alcanzable.
- Asegurarse de que la tarea se finaliza dentro de unos límites temporales razonables, sin dilaciones ni urgencias de última hora.

Posibilitar el cambio

A continuación os mostramos una sencilla herramienta para anotar las tareas SMART.

Como asesor, puedes utilizar esta tabla formal o informalmente para asegurarte de que tu cliente planea sus acciones de forma inteligente.

Tarea específica	Mediciones que se utilizarán para saber cuándo se ha completado	¿Están todos los agentes implicados de acuerdo ?	¿La tarea es realista ?	¿Cuáles son los límites de tiempo ?
Crear copia para folleto.	Todas las imágenes y el texto listos para el diseñador.	No: aún necesito que un amigo saque las fotos.	Sí, puedo escribir el texto y mi amigo me ha prometido que me ayudará con las imágenes.	El próximo fin de semana.
Búsqueda de local para mi restaurante, ubicaciones disponibles, costes, elementos existentes.	Me he registrado en todas las agencias inmobiliarias, he recibido sus listas actualizadas y he creado una tabla comparativa.	Sí.	Sí, pero requiere mucho tiempo.	Cuatro semanas.

5.3.3 Caso estudio 1: posibilitar el cambio en acción

Café cultural

Xabier es, desde mayo de 2009, el propietario de un café cultural en un barrio residencial de Vigo. A principios de septiembre de 2010 vino a verme por primera vez porque no era capaz de alcanzar el número de clientes necesarios para que su actividad fuera rentable.

Xabier, con 28 años de edad y tras haber desempeñado varias actividades laborales por cuenta ajena (ninguna relacionada con sus estudios de Economía), decidió abrir su negocio aprovechando la oportunidad de un local que su abuela le había dejado en herencia en las afueras de Vigo.

Con dos amigos de la infancia que tenían bastante experiencia de trabajo en pubs y cafés, con grandes ideas y buen gusto musical, decidieron lanzarse a la aventura de montar, inicialmente, un pub.

El negocio está ubicado en una zona residencial de las afueras de Vigo. Se trata de un área emergente en la que viven sobre todo parejas jóvenes y en las que se están construyendo varias urbanizaciones de protección oficial.

Xabier y sus socios tuvieron que enfrentarse a una primera inversión de acondicionamiento del local. Aunque no contaban prácticamente con ahorros, capitalizaron sus subsidios por desempleo y, con ayuda de la familia, los amigos y los proveedores, pudieron poner en marcha su negocio en relativamente poco tiempo.

Comenzaron con un horario de apertura nocturno y ofreciendo conciertos en directo de grupos noveles los fines de semana. Tras un primer mes algo preocupante, la relación entre ingresos y gastos comenzó a resultar peligrosa. Finalmente, acudieron a nuestra oficina de empleo en busca de asesoramiento.

Durante nuestros primeros encuentros hablamos de la situación del negocio para obtener una visión general. Utilicé una plantilla de "Diagnóstico inicial" que nos ayudó a revisar el plan de empresa paso a paso e identificar sus puntos fuertes y débiles, especialmente la ubicación del negocio, la capacitación de la dirección, la capacidad administrativa, ventas y beneficios, necesidades financieras, mercado, servicios y objetivos empresariales. Además, el diagnóstico también ayudó a detectar otros problemas que podían afectar al negocio, como nuevas leyes, normativas, cambios económicos y sociales, nuevas tendencias y tecnologías.

A lo largo de este proceso, quedó claro que Xabier y sus socios eran totalmente conscientes de su volumen de negocio semanal y de dónde y cómo conseguían sus suministros. Sin embargo, desconocían cuánto dinero salía del negocio o cuándo vencían los diferentes pagos. Fue muy complicado obtener una información financiera precisa, pues habían externalizado en una asesoría la gestión de las facturas. Una vez identificada la información, realizamos un cuadro de tesorería

sencillo para que ellos mismos pudiesen controlar un aspecto tan importante de la gestión de su empresa.

Además de algunos desfases entre cobros y pagos, había algo que no estaba funcionando bien y era necesario averiguar de qué se trataba. Les pregunté si habían realizado un estudio de mercado previo para identificar, por ejemplo, el perfil de sus clientes. Habían hecho algunas reflexiones superficiales: era una zona con mucha población joven y un área emergente, con construcciones nuevas y en la que todo indicaba que pronto se experimentaría un aumento de población.

En un análisis más profundo, nos dimos cuenta de que un área residencial o ciudad dormitorio no era el mejor lugar para un pub, pues la gente suele desplazarse al centro de la ciudad, a la zona donde está concentrada la oferta de ocio, para tomar una copa de noche y escuchar música. La solución pasaba por una reorientación del negocio: modificar los horarios de apertura, el perfil del cliente al que estaba orientado el establecimiento y el servicio que se estaba ofreciendo.

Las características del local permitían una adecuada reconversión en un café-pub que abriese desde primera hora de la tarde, de forma que pudiera enfovar su oferta a diferentes perfiles de clientes. Se diseñó un plan de combinación de variables (iluminación, tipo y volumen de música, oferta cultural y oferta de restauración) enfocada para diferentes momentos del día y de la noche.

A primera hora de la tarde se decidió centrar el negocio en los padres y abuelos que llevan a sus hijos al colegio situado justo al lado del local, para lo que ofrecerían todo tipo de variedades de tés y cafés y alguna tarta casera. Este tipo de cliente probó ser rentable hasta la franja horaria de las 19:00-20:00 horas, momento de la recogida de los niños (para los que, además, se decidió ofrecer una vez a la semana alguna actividad infantil). A última hora de la tarde abrirían la carta de vinos y cervezas y servirían algunas tapas a cuantos salen del trabajo y toman algo con los compañeros antes de volver a sus casas.

La idea inicial de pub abierto en horario nocturno (de 22:00 horas a 2 de la mañana) se restringió únicamente a los fines de semana y con el propósito de estudiar cuidadosamente la oferta de conciertos en directo y otras actividades culturales que tuvieran capacidad de atraer por sí mismas a determinada clientela.

Varios meses más tarde visité el local y recibí con agrado la noticia de que no solo habían logrado superar el punto de equilibrio en dos meses, sino que en poco tiempo los ingresos habían crecido de forma vigorosa y estaban generando beneficios (que, de momento, reinvertirían en la mejora de los servicios).

La reflexión conjunta y el repaso punto por punto del plan de empresa fueron las claves para salvar este negocio. Pero creo que parte del éxito también dependió de la relación entre el ADL y emprendedores. Fueron necesarias varias reuniones y visitas durante meses. Durante este tiempo, traté de desarrollar una buena relación con ellos y de trabajar conjuntamente sobre diferentes asuntos, como el personal, la dirección, las finanzas y el marketing. Como resultado, se generó un clima de confianza que fue clave para descubrir la solución.

5.3.4 Caso estudio 2: posibilitar el cambio en acción

AEDL: Rosa Lage Canoura. Concello de Xove
Empresa de asistencia a domicilio para personas mayores



La emprendedora, una mujer de 33 años, diplomada en Ciencias Empresariales, se dirigió al Departamento de Empleo y Desarrollo Local de Xove por primera vez en el año 2001. Tras algunas experiencias laborales por cuenta ajena no relacionadas con su formación, había contemplado la posibilidad de establecerse por cuenta propia. Su primera idea surgió de la observación de un cambio social y demográfico evidente que se estaba produciendo en Galicia: el envejecimiento de la población, la incorporación de la mujer al mundo laboral (cuando hasta el momento desempeñaba labores de cuidadora de los familiares mayores) y el éxodo rural. Encontró entonces un importante nicho de mercado y decidió crear su empresa en el área de los servicios de asistencia a personas mayores.

Cuando acudió a nuestras oficinas por primera vez, su intención era evaluar una idea empresarial que consistía en la creación de una vivienda comunitaria para personas mayores.

Desde el Departamento de Empleo y Desarrollo Local de Xove, aprovechamos un seminario que IGAPE organizaba para AEDL. Se trataba de unas jornadas de trabajo sobre planificación empresarial en las que trabajaríamos un plan de viabilidad a partir de una idea empresarial concreta. Decidí inscribirme en el seminario con el proyecto de vivienda comunitaria que había presentado la emprendedora. Los resultados fueron demoledores: el proyecto era inviable desde el punto de vista económico y financiero; el problema radicaba en unos costes fijos que inevitablemente eran demasiado elevados para compensar los ingresos esperados en un escenario realista.

Cuando me reuní con la emprendedora, examinamos con detenimiento el plan de viabilidad y repasamos todas las variables: las hipótesis de partida, los diferentes escenarios contemplados y las posibles alternativas para transformar el plan económico financiero.

Ante la imposibilidad de recortar los gastos fijos, la emprendedora decidió dar una vuelta de tuerca a su proyecto y buscar una nueva orientación que evitara incurrir en lo posible en costes fijos elevados. La respuesta surgió en forma de una empresa de ayuda a domicilio para personas mayores.

Desde el Departamento de Empleo y Desarrollo Local de Xove ofrecemos además los siguientes servicios para emprendedores:

Posibilitar el cambio

- Información sobre posibilidades de formación y capacitación para personas emprendedoras.
- Información sobre normativa legal de la actividad.
- Información sobre subvenciones y ayudas financieras y tramitación de las mismas.
- Tramitación de cualificación de la empresa como Iniciativa Local de Empleo.
- Información y apoyo para la participación de pymes en concursos públicos.

5.4 Implementación de planes

Al implementar los planes,deberás ayudar al cliente a asegurarse de que:

- ha tenido en cuenta planes alternativos,
- está preparados para el cambio,
- comprende los riesgos asociados,
- ha planificado las contingencias y
- cuenta con suficientes recursos para el desarrollo de su plan.

El resultado dependerá en gran medida del tamaño del plan. La mudanza de un restaurante establecido a unas instalaciones más amplias, por ejemplo, requiere una mayor planificación y contingencia que la organización de un pequeño grupo de trabajadores para servir los menús. Como asesor, deberás asegurarte de que el cliente es capaz de planificar a un nivel ajustado a su experiencia y al proyecto.

¡No planificar es planificar el fracaso!

5.4.1 Consideración de planes alternativos

A menudo hay más de un modo de realizar una tarea. Tu papel es ayudar al cliente a explorar las opciones realizando preguntas que le ayuden a considerar alternativas. Ten en cuenta que lo que puede resultar obvio para ti quizá no funcione para tu cliente, para su experiencia y sus recursos. Por ejemplo: la recogida de materiales recién impresos de la imprenta en su coche no es fácil si no sabe conducir. Cuando el cliente haya diseñado el plan que mejor se adapte a sus circunstancias, ayúdale a ser específico sobre lo que debe suceder. La ventaja añadida de pensar en escenarios alternativos es que, si se produce un evento inesperado, ya tendrá algunas ideas acerca de diferentes opciones.

5.4.2 Preparación para el cambio

Es esencial que tu cliente comprenda y acepte que los planes rara vez se cumplen. A menudo se dan reacciones y circunstancias inesperadas que no podrían haberse planificado, pero sí tenido en cuenta en planes alternativos. Por ejemplo: el consentimiento para un cambio de uso de una propiedad alquilada puede llegar demasiado pronto, por lo que el cliente deberá adelantar sus planes o pagar el alquiler y los intereses por un local vacío si decide esperar a la fecha de apertura prevista.

No podemos predecir el futuro.

Otros sucesos pueden ser más impredecibles. Por ejemplo, el fallecimiento de un familiar puede detener las acciones o hacer que tu cliente desee continuar más lentamente. Pensar en todas las opciones en las primeras fases de la planificación será un recurso muy valioso cuando surjan los imprevistos.

5.4.3 Comprensión de los riesgos asociados y planificación de contingencias

En ocasiones pueden darse riesgos obvios en un curso concreto de acciones. Tu tarea como asesor es asegurarte de que el cliente ha tenido en cuenta esos riesgos y ha considerado las contingencias para minimizar dichos riesgos.

Dependiendo del tamaño del proyecto, los riesgos pueden considerarse insignificantes o importantes. Es necesario que te asegures de que el cliente ha tenido en cuenta los riesgos posibles.

Los riesgos no siempre se derivan de accidentes. Por ejemplo, existe el riesgo de que la persona que coloca las alfombras no llegue a tiempo, lo que tendrá un efecto evidente en la entrega del equipo; o puede que este llegue demasiado pronto y sea entonces el cliente el que se enfrente a un problema para almacenarlo.

5.4.4 Obtención de los recursos suficientes para implementar el plan

Dependiendo del tamaño de la tarea que tenga que llevarse a cabo, se necesitará una cantidad diferente de recursos. Puede variar, por ejemplo, la necesidad de mano de obra o los conocimientos legales precisos. Tu función será asegurarte de que el cliente ha tenido en cuenta qué recursos necesitará y dónde puede obtenerlos.

En la página 101 encontrarás una herramienta que te servirá para ayudar a tu cliente a considerar la implementación de sus acciones.

En primer lugar, ayuda a tu cliente a especificar:

- la tarea específica en sus objetivos SMART,
- las capacidades y conocimientos necesarios para llevar a cabo la tarea y
- la persona encargada de asegurarse de que la tarea se lleva a cabo.

En segundo lugar, ayuda a tu cliente a calcular:

- el coste (o los posibles costes) de la implementación, utilizando para ello un trozo de papel o una hoja de cálculo; y
- el tiempo de duración, que debería haberse identificado en el objetivo SMART.

¿Qué **prioridad** tiene la tarea? Determinarlo es especialmente útil cuando tu cliente tiene que afrontar varias al mismo tiempo. Establecer prioridades le ayudará a abordar las tareas por orden de necesidad. Utiliza el baremo que prefieras: tal vez quieras dar prioridad a las tareas como “alta” o “baja”, o utilizar una escala del 1 al 4 (donde 1 es la tarea más importante).

Al tener en cuenta el riesgo, deberías ayudar a tu cliente a identificar:

- el riesgo,
- el nivel del riesgo y
- la probabilidad del riesgo.

Puedes emplear para ello una escala de “probable” o “improbable”. Determina también cuál puede ser el impacto del riesgo. Asimismo, tendrás que ayudar a identificar al menos una estrategia para enfrentarse al riesgo en caso de que se produzca.

Finalmente, deberías ayudar a tu cliente a identificar cualquier dependencia o información adicional que pueda resultarle útil para cada tarea.

El proceso de planificación

Tarea	Habilidades requeridas	¿Quién es el responsable?	Coste/ duración	Prioridad	Riesgo/nivel/ impacto	Estrategia para riesgo	Notas (incluyendo dependencias)
Comprar una caja registradora.	Conocimientos en cajas y en para qué serán usadas.	Manuel, el gerente de la tienda.	90-120 € A finales de la próxima semana.	Alta.	No tener una caja/ bajo/difícil retirar dinero.	Darle tiempo a Manuel para que encuentre una.	Considerar una de segunda mano.
Comprar un seguro para taxistas.	Uso de internet, teléfono.	Yo mismo.	Inseguro. Lo necesito hoy.	Muy alta.	Sin seguro no puedo ejercer como taxista, luego no genero ingresos.	Ponerme manos a la obra ya.	Esto es tan urgente que probablemente no tenga tiempo para hacer comparaciones y buscar productos más favorables.

5.5 Resumen: resolución de problemas, planificación de acciones e implementación de planes

Tu papel es asesorar al cliente para que se valga por sí mismo, ayudándole a:

- Desarrollar técnicas de resolución de problemas que puedan ser utilizadas para identificar la causa original del problema.
- Comprender e identificar las tareas y objetivos SMART.
- Implementar tareas y acciones teniendo en cuenta planes alternativos y variables; estar preparado para realizar cambios en el plan.

Deberás personalizar el soporte y la asesoría que ofreces para:

- satisfacer las necesidades del cliente y
- adaptarse al tamaño del problema o de la tarea.

Capítulo 6

Respaldar el desarrollo del cliente y proporcionar servicios de apoyo



6.1 Introducción

A estas alturas creerás que has analizado el negocio potencial o existente y al personal de la empresa y que has ofrecido recomendaciones y acciones sólidas. También creerás que has comunicado estas recomendaciones y acciones de forma eficaz, personalizando tu estilo según el cliente. Pero, ¿cómo ayudarás a tu cliente a...

- ... actuar?
- ... valorar su capacidad y nivel de compromiso para cambiar y llevar a cabo acciones?
- ... aumentar su autoconfianza y autonomía?

6.2 Cómo utilizar esta sección de la guía de estudio

Esta sección de la guía de autoaprendizaje te ayudará a identificar cómo has contribuido a desarrollar la autonomía del cliente para permitirle actuar independientemente, mediante el establecimiento de desafíos e inspirándole y facilitándole la realización de acciones.

En esta sección se te pedirá que reflexiones sobre tu experiencia como asesor hasta la fecha. Incluso si solo tienes unos pocos clientes, deberías ser capaz de reflexionar sobre la forma en que se comportan y responden a los desafíos, conocimientos, ayuda e inspiración que les proporcionas.

Piensa en algunos de tus casos y proyectos al rellenar la tabla de las siguientes páginas.

¿Cómo supiste que tu cliente estaba listo para actuar, comprometido y preparado para realizar cambios?

Caso 1:

Por ejemplo, recursos y compromisos presupuestarios, evidencia de compromiso por parte de la dirección superior, ¿cómo fue para ellos salir de la zona de confort?

Caso 2:

¿Qué te hizo pensar que un cliente no estaba preparado para llevar a cabo acciones y cambios?

Caso 1:

Por ejemplo, ¿a qué sonaba su indecisión? ¿Se trataba de problemas reales o aparentes? ¿Se analizaron los riesgos? ¿Las excusas tenían una historia o se identificaron recientemente?

Caso 2:

¿Qué hiciste para apoyar al cliente en sus cambios, teniendo en cuenta sus modos de hacer negocios y su forma de pensar?

Caso 1:

Caso 2:

¿Has necesitado coordinar otros servicios de apoyo empresarial con el cliente o en su nombre?

Caso 1:

¿Qué supuso esto? ¿Cómo adquirió confianza el cliente para responsabilizarse de los procesos?
¿Cuáles fueron los pasos atrás en el proceso y cómo se superaron?

Caso 2:

¿Cómo adquirió el cliente la confianza necesaria para actuar de forma independiente, desarrollar sus propias acciones y responsabilizarse realmente de ellas?

Caso 1:

Caso 2:

¿Cuáles crees que fueron los motivos reales para resistirse a cambiar o a actuar?

Caso 1:

¿Estaban relacionados con su bagaje emocional, diferentes objetivos de su equipo, falta de visión u otra cosa?

Caso 2:

Cuando tus clientes han sufrido un parón o un retraso y una pérdida de su confianza, ¿cómo logras recobrar el impulso y aumentar su nivel de confianza?

Caso 1:

Caso 2:

6.3 Identificación de las necesidades de formación

Aunque tu cliente es a menudo el principal, o único, director de la empresa, no siempre es posible para él desarrollar por su cuenta las acciones identificadas de forma inmediata. Puede que necesite la ayuda de socios o desarrollar nuevas capacidades para realizar los cambios que le permitirán sobrevivir y triunfar.

A partir del análisis empresarial, tu cliente y tú mismo deberíais ser capaces de identificar:

- las necesidades de la empresa,
- la ausencia de capacidades y
- las necesidades de formación para mantener y mejorar la competitividad.

6.3.1 Herramienta de soluciones de formación

A continuación te ofrecemos una sencilla herramienta de soluciones de formación que te ayudará a presentar al cliente una selección imparcial de proveedores de formación y, también...

- los costes estimados,
- los estilos propuestos,
- la duración de la formación y
- la amortización probable de la inversión.

Respaldar el desarrollo del cliente y proporcionar servicios de apoyo

Necesidades empresariales identificadas en el análisis empresarial y mejoras previstas	Detalles de las soluciones de formación	¿Quién debe recibir la formación?	Requisitos del servicio (metodología, lugar, duraciones, etc.)	Proveedores de formación	Costes previstos	Amortización prevista de la inversión y periodo para ROI
--	---	-----------------------------------	--	--------------------------	------------------	--

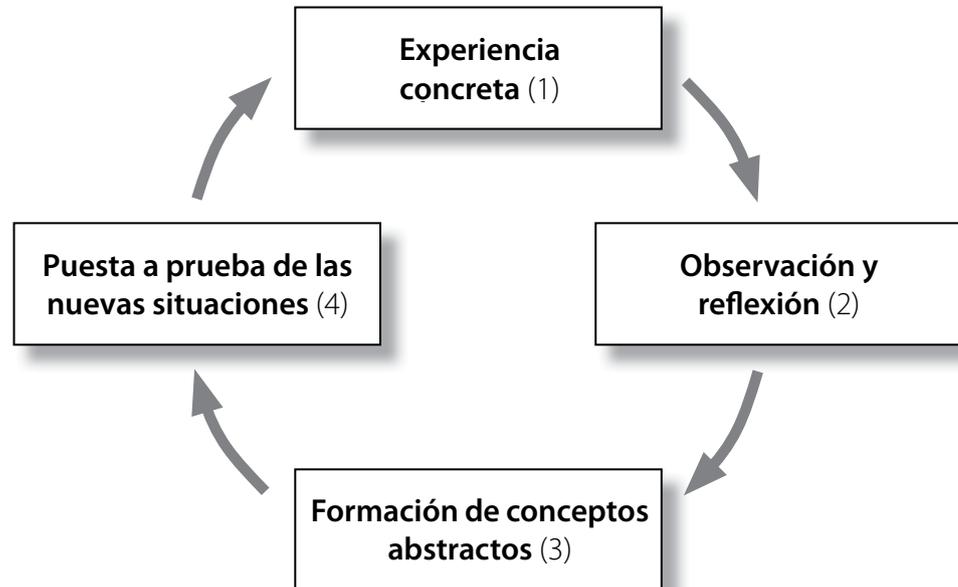
Inmediata (1-3 meses)

				<input type="checkbox"/>		
				<input type="checkbox"/>		
				<input type="checkbox"/>		
				<input type="checkbox"/>		
				<input type="checkbox"/>		
				<input type="checkbox"/>		
				<input type="checkbox"/>		

6.4 Los estilos de aprendizaje de tus clientes

Es importante identificar las situaciones en las que tus clientes aprenden mejor. La mayoría de las personas tienen un método de aprendizaje preferido; por ejemplo, “aprender mediante la práctica”, si una persona desea ponerse cuanto antes manos a la obra. Otros se sienten más cómodos si primero conocen la teoría, mediante la lectura de instrucciones o recibiendo una asesoría experta antes de emprender un proyecto. Como su asesor, deberás ser capaz de identificar qué método funcionará mejor y en qué situaciones, para conseguir que el cliente actúe por sí mismo.

Aquí exploraremos los principales estilos de aprendizaje propuestos por David Kolb en 1984. El siguiente modelo muestra un ciclo de aprendizaje y los estilos de aprendizaje asociados. Cada persona preferirá un estilo concreto de aprendizaje, en función del contexto en el que se realice la formación.



6.4.1 Ciclo de aprendizaje de Kolb

Hay cuatro estilos de aprendizaje principales que son combinaciones del ciclo de aprendizaje anterior y que pueden resumirse del siguiente modo:

1. **Pragmático** (3 y 4)

Clientes que disfrutan de la aplicación de lo aprendido. A menudo disfrutan en talleres, seminarios y trabajos para casa. Suelen preguntarse a sí mismos: “¿cómo puedo utilizar esto?” Normalmente, están muy orientados a tareas y prefieren trabajar para solucionar el problema en cuestión.

2. **Reflexivo** (1 y 2)

Clientes a los que les gusta pensar sobre las cosas y observar antes de actuar. A menudo, su reflexión puede malinterpretarse como pereza o inactividad. Parte del trabajo del asesor es ofrecer el espacio y los recursos para la reflexión, al tiempo que fomentar la acción.

3. **Teórico** (2 y 3)

Clientes a los que, normalmente, les gusta conocer las teorías subyacentes y que solicitan ayuda para entender todos los detalles del proyecto. El papel del asesor incluye ofrecer la información solicitada y ayudar a planificar un calendario de acciones. A menudo, los teóricos son considerados personas lentas, cuya respuesta a la necesidad empresarial puede retrasarse mientras aprenden todo lo posible acerca del proyecto. Hablar con otras personas, incluso expertos, en talleres y seminarios, no siempre es bien recibido por parte de los teóricos.

4. **Activista** (1 y 4)

Clientes a los que les gusta tener una formación práctica mientras hacen cosas. En los negocios, la “inmersión” puede ser una táctica beneficiosa y peligrosa al mismo tiempo. Parte del trabajo del asesor es animar al cliente a analizar los riesgos y a anotar los resultados y los datos recopilados. Al activista, los manuales de instrucciones, las lecturas y los informes a menudo le parecen un paso atrás, pues confía en su instinto y está orientado a las tareas.

Para cada estilo de aprendizaje, ¿podrías...

- a) ... identificar a un cliente que haya mostrado ese estilo?
- b) ... describir cómo personalizaste tu enfoque para ayudarle a tomar el control?
- c) ... anotar todo lo que funcionó bien con ese cliente?

Es posible que un mismo cliente haya mostrado más de un estilo.

Respaldar el desarrollo del cliente y proporcionar servicios de apoyo

Pragmático

Cliente:

Reflexivo

Cliente:

Teórico

Cliente:

Activista

Cliente:

6.5 Diferentes modos de apoyo empresarial

6.5.1 Evolución de la persona emprendedora desde la fase previa a la puesta en marcha

Polo y Mar comenzaron su andadura empresarial hace unos meses con mucho esfuerzo e ilusión por desarrollar sus inquietudes, tanto profesionales como personales. Algo que no sería posible sin el gran apoyo de sus respectivas familias. Ellas mismas afirman: “creemos firmemente que el pilar fundamental de toda persona es la familia y, en nuestro caso, nos consideramos afortunadas de contar con ellas de forma incondicional. Creen en este proyecto tanto como nosotras”.

A principios de año dieron forma a su proyecto con MOTIVA CEV (Complementos Educativos de Vanguardia MOTIVA). Ajenas al mundo empresarial, pues fueron trabajadoras asalariadas durante más de 20 años, buscaron información, asesoramiento y todo el apoyo necesario para salir al mercado en una situación económica compleja. Pero ni la crisis ni las dificultades propias de la edad fueron impedimento para iniciar este nuevo reto. “En este corto período de tiempo hemos conocido gente muy interesante, que son nuestra fuente de conocimiento e inspiración. Ha sido y está siendo en todo momento muy enriquecedor.”

La iniciativa de estas emprendedoras surgió de su motivación, del deseo de aportar su grano de arena y contribuir a la mejora tan ansiada y debatida de la educación en España. Tanto su formación como su experiencia laboral las capacitan para ofrecer un servicio de calidad en una sociedad cada vez más competitiva. Tienen un claro objetivo: “educar mirando al futuro”.

MOTIVA CEV tiene un carácter proactivo y una misión clara: contribuir al desarrollo de habilidades, valores y actitudes de forma global.

MOTIVA CEV arranca con paso firme, con muchas ideas y con un gran equipo humano para el crecimiento de la empresa. “Ante todo valoramos a las personas, su capacidad de esfuerzo y la gran ilusión que han puesto en este proyecto común.”

Tres años de pesquisas y análisis de la situación educativa en nuestro país y, concretamente, en nuestra comunidad autónoma, les hicieron tomar conciencia de la problemática educativa en general. Tras analizar y valorar distintos programas educativos que complementarían la formación que actualmente se oferta en los colegios, descubrieron un programa de desarrollo cognitivo de reciente implantación en nuestro país: el Sistema UCMAS (Concepto Universal de Aritmética Mental). UCMAS viene arropado por su red global en más de 40 países y fundamentado en estudios científicos de distintas universidades americanas y asiáticas.

Se trata de una metodología específica para el desarrollo de habilidades innatas en niños de 5 a 13 años que trabaja fundamentalmente el hemisferio derecho del cerebro y facilita un “entrenamiento

mental” que tiene múltiples beneficios, como la mejora de la atención, el incremento de la capacidad de concentración, la estimulación de la memoria visual y auditiva y, entre otros, el fomento de la autoconfianza. Como madres, además de profesionales, ven en este método un aditamento idóneo para la formación reglada en los colegios.

Hoy en día, en el ámbito escolar preocupa, entre otros aspectos, el fracaso escolar, la disrupción en las aulas, la pérdida de autoridad del profesorado, la carga de tareas escolares y la falta de esfuerzo y disciplina de los estudiantes. Tras el análisis de necesidades realizado, MOTIVA CEV quiere aportar su formación, profesionalidad y recursos didácticos para conseguir una mejoría de nuestro sistema educativo actual, de la que los niños serán los grandes beneficiarios.

El programa está teniendo muy buena acogida en toda la comunidad educativa. “Los mayores obstáculos son dar a conocer un concepto nuevo y el que los recortes en momentos especialmente delicados casi siempre van para educación.” Sin embargo, la demanda ha superado las expectativas para este primer año y están muy orgullosas de sus comienzos. “En la actualidad proyectamos nuestro negocio a nivel provincial pero nuestro objetivo es poder abarcar muy pronto toda la Comunidad.”

Polo y Mar saben perfectamente qué y cómo quieren ofertar sus servicios: “con la calidad y el respeto de una tarea eficiente”, esta es su mayor motivación.

6.6 Resumen

- Aprender a identificar las señales de acción e inacción del cliente.
- Ayudar a los clientes a cubrir sus déficits de formación y conocimientos.
- Conocer los diferentes estilos de aprendizaje de los clientes.
- Conocer las diferentes necesidades de apoyo de los clientes: ser un camaleón.

Capítulo 7

Conocimientos clave

Algunos conocimientos e ideas adicionales para ayudarte a asesorar en áreas clave de negocio



A

Visión estratégica

1 ¿Por qué algunas pequeñas empresas tienen éxito cuando otras fracasan?

Algunos negocios fracasan porque:

- no conocen bien las necesidades y deseos de los clientes
- se quedan sin dinero
- gastan demasiado tiempo en actividades que no aportan valor

Algunos negocios tienen éxito porque se centran en:

- lo que aporta valor
- comunicarse correctamente
- gestionar su dinero

2 ¿Cuáles son los puntos fuertes de las pequeñas empresas en comparación con las grandes organizaciones?

(Ten en cuenta el sector del mercado, el potencial de crecimiento, las fases de crecimiento, las capacidades y estilos de la dirección)

- La flexibilidad y la capacidad para llevar nuevos productos al mercado de forma muy rápida.
- La buena motivación de los gerentes, que suelen poseer una buena idea de adónde quieren llegar y están dispuestos a hacer que las cosas sucedan mediante pruebas y mejoras.
- La agilidad: pueden dar respuesta de forma rápida a los cambios en el panorama empresarial, especialmente en lo relativo a las necesidades de los clientes y la competitividad.

3 ¿Cuáles son los puntos débiles de las pequeñas empresas en comparación con las grandes organizaciones?

(Ten en cuenta el sector del mercado/potencial de crecimiento/fases de crecimiento/capacidades y estilos de la dirección)

- falta de experiencia en la dirección
- falta de dinero para investigación, desarrollo y marketing
- falta de credibilidad suficiente para tratar con algunos grupos de clientes

4 Explicar los objetivos empresariales clave de los propietarios o directores de pequeñas empresas y la forma en que estos objetivos afectan a las personas que dependen de ese éxito empresarial

No hay objetivos empresariales comunes, pues varían en función del tamaño, sector y motivación. No obstante, entre los objetivos más frecuentes de los propietarios de pequeñas empresas se incluyen:

- Ganar dinero y mantener una vida desahogada. A menudo, los empleados acaban desilusionados por la falta de crecimiento de la empresa y por la inseguridad que esto comporta.
- Convertirse en los mejores en un sector. La estabilidad financiera de la empresa puede convertirse en inestabilidad en la búsqueda de la excelencia, que puede poner nerviosos a proveedores y empleados.
- Desarrollar estrategias de salida. Muchos propietarios aspiran a crear su propio negocio y marca para venderlas, lo que puede animar a clientes y a empleados.

5 ¿Cómo puedes ayudar a las empresas a superar los cambios políticos y sociales y los desafíos económicos, geográficos y tecnológicos a los que se enfrentan?

Es importante ayudar a identificar las carencias y las tendencias relevantes para tu cliente en los aspectos políticos, sociales, económicos, geográficos y de cambios tecnológicos, para ayudarle a aprovechar sus puntos fuertes y a que sea capaz de ofrecer una respuesta cuando no disponga de los recursos necesarios.

6 ¿Cómo se relacionan y se apoyan entre sí las diferentes funciones de la empresa (incluyendo planificación empresarial, finanzas, ventas y marketing y gestión empresarial)?

Lo ideal para proveer impulso y un hilo conductor en la actividad empresarial es poder enlazar las diferentes herramientas de gestión, como el cuadro de mando integral (CMI), la visión, las finanzas, el marketing, la formación y la dirección. Para tus clientes, como pequeñas empresas, esta interacción se suele llevar a cabo de un modo muy informal. No obstante, es importante asegurarte de que existan estos vínculos entre las principales funciones de la empresa para aumentar su competitividad.

7 Identificar los principales indicadores de rendimiento empresarial para la pequeña empresa, incluyendo el nivel de relevancia para el negocio de tus clientes

Existen muchos sistemas de medición. La combinación de los aspectos importantes es única para cada empresa.

A continuación te ofrecemos algunos ejemplos:

- El beneficio (ofrece una indicación de la salud de la empresa).
- Los flujos de tesorería (ofrecen la medida del efectivo disponible).
- El crecimiento de las ventas.
- La situación de los mercados financieros.
- Los productos rechazados (pueden ofrecer una indicación del nivel de eficiencia).
- Los días de baja laboral por enfermedad del personal (pueden ofrecer una indicación de la moral y el bienestar de los empleados).
- Los días dedicados a realizar una encuesta para convertir más tarde esa consulta en una venta (puede medir la eficacia de las ventas).

8 Describir las características y ventajas principales de las normas por las que las pequeñas empresas pueden medirse

- TQM y EFQM ofrecen procesos para mejorar la calidad (gestión total de la calidad, marco europeo para la gestión de la calidad).
- Las normas ISO 9000 indican que una empresa cuenta con medidas establecidas para asegurar una calidad consistente.

9 Explicar las ventajas y desventajas de utilizar diferentes técnicas analíticas y de diagnóstico

9a Análisis DAFO (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas)

Ventajas: Rápido y fácil de entender, puede resaltar problemas reales de una organización y promover un cambio. Sé específico.

Desventajas: A menudo puede aplicarse de forma inadecuada, mediante generalizaciones y declaraciones sin sentido.

9b Análisis PESTLE (Político, Económico, Social, Tecnológico, Legal y Medioambiental)

El análisis PESTLE puede ofrecer una aproximación sobre la forma en que la empresa encaja en el entorno. No obstante, requiere de unos conocimientos amplios del mundo en su conjunto.

10 Explicar las técnicas para ayudar a los clientes a aceptar y gestionar el cambio

10a La superación de las barreras y obstáculos

- Obteniendo el compromiso de los propietarios.
- Obteniendo la comprensión de los agentes clave.
- Implicando al personal a lo largo del proceso de cambio.
- Utilizando el proceso DIDPAC (consulta la sección 2) para ofrecer una motivación clara e influir en el cambio.

10b La comparación de riesgos y beneficios

El análisis de riesgos debería realizarse considerando el peor escenario, el mejor escenario e, incluso, en el caso de que no se produjera ninguna acción. Cada escenario deberá tratarse con el cliente en profundidad.

Las ventajas deberían identificarse claramente para los tres escenarios de riesgo para evaluar el valor del cambio propuesto.

10c Las actitudes del gerente respecto de la estrategia

Los gerentes suelen tener diferentes objetivos. Tal vez busquen una salida en lugar de crecimiento, o efectivo en lugar de inversión. El trabajo del asesor es descubrir cualquier objetivo o motivación oculta y trabajar con el cliente para acordar un proyecto beneficioso para ambos.

11 ¿Dónde pueden los clientes obtener asesoría especializada sobre estrategia (cuando sea preciso)?

- Redes de aprendizaje entre empresas
- Empresas dedicadas a la formación en liderazgo y dirección
- Auto aprendizaje
- Cámaras de comercio

B

Finanzas y contabilidad

1 ¿Cuáles son los diferentes tipos de sistemas contables?

Sistemas manuales o sistemas informáticos que incluyen información precisa para el registro, seguimiento y generación de informes acerca de cómo se gestionan las finanzas de una empresa.

Entre los sistemas sobre papel se incluyen Simplex y libros de tesorería similares que ofrecen información de precisión variable sobre flujos de tesorería y, si se manipulan, también información adicional sobre la gestión. No obstante, la mayor parte de las empresas comienzan trabajando con software informático o poniendo su sistema contable en manos de un contable o departamento de contabilidad especializado y, a menudo, externo.

Si los datos se introducen correctamente, paquetes informáticos como Sage, Pegasus, Quick Books, Microsoft Dynamics NAV y MYOB pueden ofrecer una amplia gama de información financiera para controlar el nivel de conformidad y de dirección de la empresa.

2 Describir diferentes tipos de estados financieros

Incluyendo previsiones de flujo de tesorería, cuentas de beneficios y pérdidas, balances de ejercicios e indicadores de rendimiento que le permitirán evaluar la posición financiera actual de una empresa.

- Las previsiones de flujo de tesorería ofrecen una visión de los superávits y déficits de tesorería de una empresa; pueden utilizarse para identificar cuándo y durante cuánto tiempo habrá un superávit de tesorería disponible para su inversión.
- La cuenta de beneficios y pérdidas ofrece una indicación del beneficio obtenido y del dinero disponible para inversiones a largo plazo.
- Los balances de ejercicios ofrecen una visión del pasivo y del activo de una empresa, así como de su valor neto total.

3 Ratios clave

3a Margen de beneficio bruto, siglas en inglés GPM (el porcentaje del beneficio bruto respecto del volumen de negocio)

GPM = Volumen de negocio – coste de las ventas expresado como un porcentaje del volumen de negocio, normalmente para un periodo determinado; por ejemplo, un trimestre.

3b Margen de beneficio neto (el porcentaje del beneficio neto respecto del volumen de negocio)

NPM = Volumen de negocio – (coste de esas ventas + gastos generales por esas ventas) expresado como un porcentaje del volumen de negocio, normalmente para un periodo determinado; por ejemplo, un trimestre.

3c Umbral de rentabilidad (el nivel de volumen de negocio necesario para que la empresa tenga un equilibrio financiero)

El volumen de negocio necesario para hacer frente a los gastos generales de las ventas. Normalmente se indica antes de la retirada o después de la retirada anticipada para autónomos y sociedades.

3d Apalancamiento (la relación entre la deuda y el activo neto)

El apalancamiento es la relación entre la deuda (dinero pedido a préstamo, deudas a proveedores, préstamos, etc.) y el activo neto (inversión de accionistas, superávit por beneficios)

Un apalancamiento alto significa que la empresa debe mucho dinero y que puede verse afectada por los tipos de interés. Normalmente se experimenta en momentos con altos niveles de inversión o préstamos para mejorar la liquidez en momentos de necesidad.

3e Rotación del inventario (la velocidad a la que se vende el *stock*)

La rotación del inventario corresponde a la frecuencia media de renovación de las existencias, consideradas durante un tiempo dado. Se obtiene al dividir el consumo durante un período (venta, expediciones...) entre el valor del inventario medio de ese mismo período.

Una rotación lenta significará que el efectivo se está acumulando en dicho *stock*, lo que impide generar flujos de tesorería y, a su vez, ralentiza las inversiones o la posición de liquidez.

3f Días en rotación de cuentas por cobrar (cuánto tiempo, de media, se debe dinero a la empresa)

Esta ratio mide cómo de rápido se colecta efectivo de los deudores de la empresa. Los días de deuda acumulada indican el tiempo necesario, de media, para que la empresa reciba un pago. Las empresas intentan reducir este valor, a menudo contando este factor como un indicador de rendimiento clave (KPI) para liberar efectivo para sus inversiones.

3g Razón corriente (RC, la relación entre los activos circulantes y el pasivo circulante)

Indica el grado (número de veces) por el que los derechos de los acreedores, a corto plazo, se encuentran cubiertos por los activos que se convierten en efectivo (activos circulantes) en un periodo, más o menos, igual al vencimiento de las obligaciones.

3h Razón ácida rápida (RA, la relación entre los activos circulantes, excepto *stock*, y el pasivo circulante)

Mide la capacidad más inmediata que posee una empresa para enfrentar sus compromisos a corto plazo. Se diferencia de la razón circulante en que elimina las partidas menos líquidas, es decir, las características dentro de un balance general menos propensas a transformarse en capital o circulante.

3i Rendimiento del capital invertido. ROCE (el beneficio de la empresa comparado con el capital utilizado por la empresa)

El rendimiento del capital invertido (ROCE) es la tasa de rendimiento que obtiene una empresa sobre el capital total invertido en la empresa. En el capital se incluirán todas las fuentes de financiación (fondos de accionistas + deuda). Para ser consistente en este apartado, el rendimiento debería obtenerse antes de intereses (devolución a prestamistas) e impuestos.

4 ¿Cómo calificar el rendimiento en comparación con las referencias para los sectores adecuados?

Hay muchas organizaciones que pueden ayudarte con perfiles de pequeñas empresas de diferentes sectores. El uso de los datos recopilados de la relación con el cliente y su comparación con la información de referencia, por ejemplo, de las organizaciones comerciales o de las cámaras de comercio, permite al asesor ofrecer información sobre cómo está funcionando esa empresa en comparación con otras del sector y/o de la región. Esto debería ayudar a determinar si hay lugar para aumentar la cuota de mercado o para hacer mejoras.

5 ¿Cuáles son los niveles adecuados de impuestos sobre sociedades, IVA y seguros sociales para las empresas y sus trabajadores?

Los impuestos son algo inherente a la sociedad moderna. Todos los países cuentan con algún tipo de legislación tributaria y aunque muchos entienden que solo pagan impuestos quienes hacen la declaración de la renta, lo cierto es que todos pagamos algún tipo de tributo desde el momento en el que adquirimos cualquier bien. Todo gracias al IVA o Impuesto sobre el Valor Añadido.

En primer lugar, conviene aclarar que los impuestos son en realidad un tipo de tributo que se satisface cuando se realiza o cumple el hecho imponible, que es lo que da lugar al pago de un impuesto.

Entre otros, se listan los siguientes:

IVA

Las personas físicas o jurídicas que tengan la condición de empresarios o profesionales y realicen las entregas de bienes o presten los servicios sujetos al impuesto deberán de estar inscritos en el registro del IVA.

Hay tres tipos de IVA:

El **tipo impositivo general**, actualmente en el 18 %. Este es el tipo que la mayoría de las empresas deben cargar en los productos y servicios que venden.

El **tipo impositivo reducido (A)**, actualmente en el 8 %. Algunos productos y servicios tienen un tipo inferior de IVA, como el combustible doméstico, las instalaciones de ahorro de energía, la renovación de viviendas o los productos anticonceptivos, incluyendo los preservativos.

El **tipo impositivo reducido (B)**, actualmente en el 4 %. Entre estos productos y servicios se encuentran los seguros, algunos servicios médicos y dentistas y algunos tipos de educación y formación.

Consulta: LEY 37/1992, de 28 de diciembre, del impuesto sobre el valor añadido.

IMPUESTO SOBRE SOCIEDADES

El impuesto de sociedades es un tributo de carácter periódico, proporcional, directo y personal. Grava la renta de las sociedades y demás entidades jurídicas y está regulado por el Real Decreto Legislativo 4/2004.

Los sujetos pasivos del impuesto son todas las personas jurídicas (sociedad, asociación, fundación, etc.) que manifiesten su capacidad económica obteniendo una renta. A su vez, es un complemento del impuesto sobre la renta de las personas físicas (IRPF), al constituir una retención en la fuente respecto de las rentas del capital obtenidas por las personas físicas a través de su participación en entidades jurídicas.

IMPUESTO SOBRE LA RENTA DE LAS PERSONAS FÍSICAS

Se puede considerar el impuesto por excelencia y, de hecho, la declaración de la renta es lo que la mayoría de contribuyentes entiende por “pagar impuestos”. En este caso, lo que se grava son las rentas que ha obtenido una persona durante un ejercicio fiscal, tanto las de trabajo como las de capital. Se barema en función de una escala.

Consulta: LEY Ley 35/2006 de 28 de noviembre, del IRPF

SISTEMA DE SEGURIDAD SOCIAL

El sistema de seguridad social es, en todos los países, complejo y difícil de entender para muchos. Pero desde el lugar que ocupemos, seamos un trabajador, un autónomo o un empleador, estamos obligados a aportar a este sistema. Por ello es importante informarse sobre él.

Hay tres conceptos básicos de los que debemos partir:

- Las cuotas de cotización
- Los tipos de cotización
- Las bases de cotización

Cuotas de cotización:

Las cuotas son las cantidades a ingresar a la Seguridad Social. Dentro de la cuota se puede distinguir la cotización por diferentes conceptos.

Tipos de cotización:

Es la cuantía por la que se ha de cotizar, es decir, los porcentajes establecidos por el Gobierno y que varían, según la contingencia protegida, sobre una cantidad que está determinada por la remuneración del trabajador (base de cotización).

Consulta en la Seguridad Social: <http://www.seg-social.es/>

COTIZACIÓN A AUTÓNOMOS

El trabajador autónomo está obligado a cotizar desde el primer día del mes en que inicia su actividad. La obligación subsiste mientras el trabajador desarrolla su actividad, incluso durante las situaciones de incapacidad temporal, riesgo durante el embarazo y maternidad.

Conocimientos clave

La obligación termina el último día del mes en que el trabajador finaliza su actividad por cuenta propia, siempre y cuando comunique su baja dentro del plazo. En caso contrario, sigue obligado a cotizar hasta el último día del mes de comunicación de la baja, salvo que se justifique el cese en la actividad. Es importante, por tanto, que el trabajador autónomo no olvide comunicar a la Tesorería General de la Seguridad Social su cese en la actividad dentro de los 6 días naturales siguientes a dicho cese.

La base de cotización de los trabajadores que a 1 de enero de 2010 tengan edad inferior a cincuenta años será la elegida por ellos dentro de la bases mínima (841,80 euros) y máxima (3.198,00 euros). A dicha base se le aplicará el tipo de cotización del 29,8%. En el supuesto que el trabajador no se acoja a la protección por incapacidad temporal, el tipo será del 26,5%:

Bases de cotización:

La base de cotización en el Régimen General, para todas las contingencias, está integrada por la remuneración total, cualquiera que sea su forma y denominación, que mensualmente tenga derecho a percibir el trabajador, o la que realmente perciba, de ser esta superior, en el mes al que se refiere la cotización.

Grupo de cotización	Categorías profesionales	Bases mínimas euros/mes	Bases máximas euros/mes
1	Ingenieros y licenciados. Personal de alta dirección no incluido en el artículo 1.3.c del Estatuto de los Trabajadores	1.031,70	3.198,00
2	Ingenieros técnicos, peritos y ayudantes titulados	855,90	
3	Jefes administrativos y de taller	744,60	
4	Ayudantes no titulados	738,90	
5	Oficiales administrativos		
6	Subalternos		
7	Auxiliares administrativos		
		euros/día	euros/día
8	Oficiales de primera y segunda	24,63	106,60
9	Oficiales de tercera y especialistas		
10	Peones		
11	Menores de 18 años		

6 Describir las fuentes y tipos de financiación disponibles para satisfacer las necesidades de las empresas, incluyendo...

Capital riesgo

El capital riesgo es un instrumento de financiación, pues la sociedad receptora obtiene una provisión de recursos que necesita para el comienzo o desarrollo de su actividad.

El capital riesgo se articula mediante la toma de participación en el capital social de la empresa objeto de la inversión, normalmente a través de la compra de acciones.

Es una forma de canalizar el ahorro que permite suplir la falta de financiación propia de la pyme.

El precio para la sociedad receptora es casi nulo, pues se limita a dejar entrar en su accionariado a la sociedad inversora, si bien es normal que la sociedad receptora se haga cargo de los costes que ocasiona la entrada de la sociedad inversora en su capital.

El tipo de empresas en las que se invierte: normalmente son de pequeña y mediana dimensión, porque son las que mayores posibilidades de expansión y desarrollo ofrecen.

Business Angels

Se trata de personas físicas con un amplio conocimiento de determinados sectores y con capacidad de inversión que impulsan el desarrollo de proyectos empresariales con alto potencial de crecimiento en sus primeras etapas de vida, aportando capital y valor añadido a la gestión. Los *business angels* se diferencian de los inversores tradicionales y del capital riesgo en su implicación en la gestión de la empresa.

Bancos/cajas de ahorro

Normalmente, aportan dinero mediante préstamos y cuentas de empresa, a las que añaden una comisión de servicio e intereses por dichos servicios. Deberá presentarse un aval con un activo tangible, como por ejemplo, una casa.

Factoring

Ofrece un buen flujo de tesorería a un negocio y supone la venta de la factura a un agente que transferirá al empresario un alto porcentaje de la factura y se encargará del cobro del total de la factura por su cuenta. Lo malo de este sistema es que la empresa pierde el control de los métodos de cobro de la deuda, lo que puede dañar la relación con el cliente. Además, si la deuda no se paga, la agencia de *factoring* puede reclamar el anticipo. Estas agencias cobran una comisión por estos servicios.

Préstamos gubernamentales y de las autoridades locales

A menudo son atractivos para los negocios, pues se dan a bajo interés o sin interés alguno. Suelen estar asociados a papeleo administrativo, lo que puede ser desalentador para los gerentes debido a los retrasos y a las excesivas cargas administrativas.

Subvenciones y premios

Las subvenciones y premios del sector público (o del privado) tienen como objetivo estimular una actividad cuando es necesaria. El dinero a menudo proviene de la UE. Como se ha indicado anteriormente, a menudo están asociados a papeleo administrativo, lo que puede resultar desalentador para el gerente debido a los retrasos y a que la mayoría de las veces son proyectos que compiten con otros, por lo que no hay garantía de conseguir la financiación. En la mayor parte de los casos, estas subvenciones y ayudas están dirigidas a sectores, regiones o proyectos concretos, para estimular la actividad económica, y suelen estar limitadas en el tiempo.

7 Ponderación de los riesgos financieros asociados al tipo de negocio del cliente

El tipo de riesgos financieros asociados a la empresa puede ser muy amplio y variado: será tarea del asesor obtener un mayor conocimiento de los factores que tienen influencia en sus clientes y explorar dichos factores para ayudar a minimizar los posibles riesgos financieros.

C

Las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) y el comercio electrónico (E-commerce)

1 Explicar los principios básicos en los que se basan las TIC y sus potenciales efectos en las pequeñas empresas

MAPEAR los procesos existentes en procesos tecnológicos.

TRANSFORMAR el negocio a través del uso de la tecnología.

Las nuevas empresas y pequeños negocios que se acerquen a la tecnología pueden beneficiarse del uso de las TIC y, posteriormente, transformar su negocio a través de su uso.

2 Identificar las capacidades básicas del comercio electrónico

Cómo pueden ser utilizadas por las pequeñas empresas para mejorar su rendimiento y obtener acceso a nuevos mercados y oportunidades.

El comercio electrónico puede ofrecer a las pequeñas empresas:

- Métodos más rápidos para comunicarse y ofrecer productos.
- Modos más asequibles de comunicarse con el mercado y de ofrecer servicios de valor añadido.
- Una imagen más profesional a través de sitios web.
- Ventas *online* y tienda abierta 24/7

3 Identificar las oportunidades del comercio electrónico de las que se pueda sacar provecho

- Ventas directas
- Transferencia de información y comunicación
- Ventas con valor añadido
- Procesamiento de pedidos y de información
- Reducción de costes de entrega y mayor número de pedidos

4 ¿Cuáles son los riesgos asociados a los proyectos de las TIC y del comercio electrónico?

Métodos para la gestión de estos riesgos y las consecuencias de no gestionar dichos riesgos:

- Socios tecnológicos inadecuados que fomenten una tecnología que no satisfaga las necesidades empresariales. Este problema puede resolverse tratando con un asesor de confianza para obtener mediación y asesoría.
- Planes de sostenibilidad inadecuados y formación tras la implementación de la TIC (planificación adecuada de formación y puesta al día).
- Identificación de una solución rentable y eficaz.
- Seguridad física y tecnológica deficiente: hacer que las instalaciones sean seguras e instalación de antivirus y cortafuegos, etc.

5 ¿Qué software empresarial suele utilizarse para mejorar la productividad?

- Procesadores de texto
- Hojas de cálculo
- Bases de datos
- Gestión de relaciones con contactos (CRM)
- Software de contabilidad

D

Personas

1 Describir diferentes modos en los que una pequeña empresa puede atraer, contratar, desarrollar y mantener al personal que necesita

Atraer

Ofreciendo ventajas a los buenos empleados, como un buen entorno de trabajo, horario flexible, un lugar para el almuerzo y oportunidades de ocio/deporte, además de buenas prácticas de trabajo, posibilidades de promoción y formación.

Contratar

Mediante el boca a boca, agencias de contratación, publicidad.

Mantener

Mediante el mantenimiento de beneficios para empleados, escuchando y respondiendo a sus necesidades y ofreciendo oportunidades de aprendizaje para garantizar que disponen de las habilidades que se necesitan.

1a Formar y desarrollar a personas utilizando formación externa cuando sea necesario

Mediante la inducción, la identificación de las especificaciones de los puestos de trabajo, las especificaciones personales y el establecimiento de objetivos pueden identificarse formalmente carencias de formación en el desarrollo del personal.

Informalmente, el gerente puede hablar con el personal acerca de lo que desean lograr, lo que puede ser muy valioso para identificar carencias y necesidades de formación. Los propietarios de las pequeñas empresas suelen conocer mucho mejor a su personal que los directores de organizaciones más grandes gracias a las charlas informales; esto puede ayudar a mejorar su capacitación y conocimientos, y mejorar así su experiencia de trabajo.

El uso de cursos de formación externos garantiza que el empleado cuenta con las capacidades necesarias para desempeñar sus funciones, algunas de las cuales se utilizarán inmediatamente, y otras en el futuro.

El problema con los cursos de formación es que a menudo son una imposición para el empleado, lo que puede redundar en una disminución de la atención prestada a las necesidades del negocio. Los cursos también pueden incluir contenidos que nunca se van a utilizar.

1b **Revisión de la eficacia de las políticas de formación y desarrollo**

La formación debería incluir tanto el desarrollo empresarial como el personal. Los objetivos de la formación deberían establecerse y revisarse para comprobar su nivel de eficacia.

1c **Gestión del rendimiento del personal**

La gestión del rendimiento del personal puede variar en función del entusiasmo del gerente y del tamaño de la empresa. Normalmente, el rendimiento del personal se mide en comparación con los objetivos personales. Estos pueden ser objetivos a corto y largo plazo.

La evaluación o revisión personal pueden servir como apoyo para el establecimiento y revisión de objetivos.

1d **Qué hacer si se pierden trabajadores clave**

La pérdida de un trabajador clave por enfermedad, maternidad/paternidad, baja o porque acepta otro trabajo puede suponer un problema enorme en una pequeña empresa, que rara vez tienen estrategias preparadas para cubrir este supuesto. Sin embargo, si se han diseñado descripciones de trabajos y especificaciones personales precisas, la contratación de un nuevo miembro de personal o el paso de un miembro existente a ese puesto pueden acelerar la transición.

Además, fomentar la flexibilidad entre roles y el intercambio de tareas aumenta la probabilidad de que alguien pueda cubrir ese puesto clave.

1e **Desarrollar equipos y mejorar su rendimiento**

Si se tiene un buen conocimiento del papel que desempeñan los diferentes equipos de trabajadores, los gerentes pueden mejorarlos aprovechando sus puntos fuertes. Al comprender cómo se gestionan los equipos, el rendimiento empresarial puede mejorarse. Una formación reglada en estas áreas puede resultar muy útil.

1f Fomentar y gestionar diferentes capacidades y habilidades dentro de los equipos

Mediante la identificación de los puntos fuertes, los gerentes pueden crear equipos y gestionar las diferentes capacidades y habilidades de los mismos.

Al identificar los puntos débiles en estas capacidades, también pueden evitar la asignación de trabajos a miembros “débiles” del equipo, o formar al personal para superar este problema de capacitación.

2 Mostrar cómo las estructuras comerciales y las culturas afectan al éxito de un negocio y cómo las pequeñas empresas pueden...

2a Desarrollar estructuras organizativas eficientes y eficaces para crear el plan de empresa

Las pequeñas empresas identifican formal o informalmente su plan de empresa, a partir del que se generan los requisitos de recursos humanos (personas).

En la mayoría de las pequeñas empresas no es probable que haya un profesional de recursos humanos, por lo que esta tarea suele estar en manos del gerente, que puede marcar su estilo en el equipo. Para crear estructuras eficientes y eficaces, el gerente necesita tener una idea clara de los requisitos de recursos humanos e implementar políticas y estrategias que garanticen que se alcanzan los objetivos empresariales dentro de la estructura.

2b Desarrollar y mantener una cultura empresarial que fomente la consecución de los objetivos por parte del personal

Al identificar lo que es importante para el personal, se pueden ofrecer incentivos para fomentar la consecución de los objetivos de la empresa.

Además, una cultura abierta y de información compartida puede motivar a parte del personal, ya que podrán verse implicados en la vida de la empresa.

3 ¿Cómo afectan las siguientes leyes a las pequeñas empresas y cómo pueden cumplirlas?

3a Empleo y legislación laboral

Hay muchas leyes relacionadas con el empleo y los contratos de personal. Demasiadas para enumerarlas aquí o para que las pequeñas empresas las conozcan todas. Los empleadores deben asegurarse de que las cumplen. De no hacerlo, incluso en el más mínimo detalle, cualquier demanda será favorable al empleado, por lo que el coste para la empresa puede ser alto.

Podrás encontrar información detallada sobre la legislación laboral a través de las páginas web del Ministerio de Trabajo y de las Consejerías de Trabajo regionales.

Para cumplir la legislación vigente y mantenerse al día de cualquier cambio producido, las pequeñas empresas pueden suscribirse a los servicios en línea de organizaciones para pequeñas empresas, asociaciones comerciales, empresas de servicios para el sector privado. A medida que las empresas crecen, un abogado laboral o un asesor de recursos humanos pueden resultar de ayuda.

El uso y la aplicación de contratos de trabajo integrales y legales pueden ayudar a clarificar las normas de la empresa y evitar disputas posteriores con los empleados. Los contratos ofrecen un sistema proactivo para gestionar la relación laboral respecto de diferentes temas, que pueden ir desde el rendimiento a las ausencias.

3b Legislación sobre igualdad de oportunidades, incluyendo la Ley de discriminación por discapacidad

Va contra la ley que una empresa discrimine a alguien por su raza, color, nacionalidad, origen étnico, estado civil, discapacidad, religión, edad u orientación sexual. Del mismo modo, si los empleados de tu cliente discriminan a un compañero o cliente, pueden ser responsables legales por dichos actos y serían responsables del pago de una compensación por daños y perjuicios a la víctima de discriminación.

Consulta: Ley 51/2003, de 2 de diciembre de igualdad de oportunidades, no discriminación y accesibilidad universal de las personas con discapacidad.

Los empleadores deben cumplir toda la legislación vigente para evitar sentencias de cárcel o costosas multas. Las leyes también tienen como objetivo reflejar las mejores prácticas. Trabajar con especialistas en recursos humanos y otros profesionales puede ayudarte a aportar conocimientos sobre este campo a la empresa.

3C Legislación sobre salud y seguridad laboral

Si la empresa emplea a cinco o más empleados, deberá contar con una declaración por escrito con:

- la política general sobre salud y seguridad de los empleados en el trabajo;
- la organización y disposiciones actuales en vigor para el desarrollo de esa política.

4 ¿Cuáles son las principales fuentes de información sobre asuntos laborales y legislación relacionada?

Explicar la naturaleza y las limitaciones de cada una

La principal fuente de información es la Consejería de Trabajo de tu comunidad autónoma, que ofrece asesoría y guía imparcial sobre contratación y legislación laboral.

Entre otras fuentes se incluyen:

- Ministerio de Trabajo Nacional
- Sindicatos
- Abogados
- Líneas de ayuda

E

Innovación y tecnología

1 Explicar los cambios en la forma en que las empresas están utilizando la tecnología, incluyendo...

1a Sistemas de gestión de la cadena de suministro

Los sistemas TIC actuales permiten una visualización en tiempo real de la disponibilidad de *stock*, lo que evita la necesidad de que los proveedores dediquen tiempo a consultar su disponibilidad.

1b Diseño de estaciones de trabajo

El uso de una pantalla y de una estación de trabajo requiere que tu cliente realice una valoración de riesgos para asegurar la salud y la seguridad del operador. Esto incluye la postura correcta, pruebas oculares y pausas adecuadas.

1c Diseño de operaciones

Con softwares cada vez más sofisticados y con un hardware cada vez más accesible y con interfaces de usuario de fácil manejo, muchos procesos empresariales pueden informatizarse, como por ejemplo las finanzas, el control y el marketing. Entre los ejemplos se incluyen el software de contabilidad, de control y seguimiento de la calidad, control de *stocks* y definición de perfiles de clientes a través de los paquetes de gestión de relaciones con los clientes (CRM).

1d Diseño de productos y servicios

El uso de las herramientas de diseño asistido por ordenador (CAD) puede mejorar la capacidad de una empresa para diseñar productos, especialmente en el campo de la ingeniería, la fabricación y la construcción.

1e Marketing y sistemas de distribución

El uso de sitios web, sms, correo electrónico, correspondencia y tarjetas de fidelidad ha mejorado en gran medida la capacidad de una empresa a la hora de promoverse y de recopilar información sobre la eficacia de sus campañas de marketing y de las ventas de sus productos.

2 ¿Qué estrategias habituales pueden seguir las pequeñas empresas para fomentar la innovación?

2a Incentivos económicos y de otro tipo

- Bonificaciones (económicas o de otro tipo, como vales para su canjeo) para ideas adoptadas que supongan un ahorro de dinero.
- Incentivos de reparto de beneficios por buenas ideas.
- Recompensas en forma de horarios de trabajo flexibles por buenas ideas.

2b Cambio cultural

- Implicación en la estrategia empresarial.
- Escuchar las preocupaciones del personal y dar una respuesta adecuada.
- Promover la interacción de los equipos mediante días fuera de la empresa.

2c Desarrollo de la organización

- Uso de BIT (del inglés, *Business Improvement Techniques*, técnicas de mejora empresarial).
- Uso de DAFO y PEST.
- Liderazgo y visión claros desde la dirección.

2d Reingeniería de procesos empresariales

- Uso de BIT.
- Compromiso por parte de las personas que dirigen la empresa.
- Implicación del personal.
- Uso de consultores externos.

2e Liderazgo

- Apoyo y formación adecuados.
- Uso de los puntos fuertes y mejora en los puntos débiles.
- Trabajo en red con líderes de otras organizaciones.

3 ¿Cuáles son las ventajas y los riesgos asociados a la adopción de enfoques innovadores en los negocios y en el uso de la tecnología?

3a Beneficios de marketing

- Reducción de costes
- Marketing por objetivos y definición de perfiles
- Acceso 24/7

Entre los riesgos se incluyen: el aumento de las expectativas del cliente, fallo o limitaciones de la tecnología o la dependencia de terceros para el suministro de la TI.

3b Mejoras en la eficacia organizativa

- Reducción de costes
- Reducción de residuos
- Ahorro de tiempo

Entre los riesgos se incluyen: alienación del personal si no se introducen correctamente y selección inadecuada de apoyo externo que puede significar el fracaso del proyecto.

3c Acceso a nuevos mercados

- Investigación de los mercados disponibles a través de internet
- Bases de datos de los mercados disponibles a través de internet
- Capacidad mejorada para gestionar datos mediante los sistemas CRM

Entre los riesgos se incluyen: incapacidad para aprovechar las oportunidades, pobre conocimiento de las TIC, la gran cantidad de datos que se precidsan (lo que dificulta distinguir lo importante de lo que no lo es).

3d **Aumento en las tasas de supervivencia**

- Programas de reducción de costes
- Identificación de nuevos mercados y clientes
- Identificación de nuevos proveedores

Entre los riesgos se incluyen: inacción, cuando una empresa no actúa deja de ser competitiva.

F

Marketing y ventas

1 ¿Cómo contribuyen las actividades de marketing a las ventas y al desarrollo de las relaciones con los clientes?

El marketing está compuesto por muchos aspectos. Los modelos habituales se basan en las 4 P (en inglés): precio, promoción, lugar y producto. Unas buenas actividades de promoción, como el marketing viral, los anuncios, los carteles o los anuncios en televisión pueden aumentar las ventas. Un material de promoción muy trabajado pero mal orientado puede no dar resultado y, en ocasiones, tener un efecto negativo sobre las ventas.

El análisis de mercados en la pequeña empresa es en gran medida un proceso bidireccional entre la empresa y el cliente. La empresa escucha al cliente y da respuestas, el cliente crea una fidelidad hacia su proveedor.

Un consejo de la vida real sobre nuestro trabajo con clientes

El dinero disponible para el marketing a menudo determina lo que puede hacerse. En la mayoría de los casos, el propietario de la empresa se encargará de la planificación del marketing, la promoción, la venta y la atención al cliente. En ese caso, ¿cuáles deberían ser sus primeras preguntas?

¿Qué tipo de marketing ha pensado realizar?

¿Cuánto dinero y tiempo puede dedicar al marketing?

2 ¿Qué contribución realiza la planificación de marketing y de ventas para obtener el máximo rendimiento en una situación de escasez de personal, financiera y de recursos?

Una planificación de marketing y de ventas eficaz ayuda al control del flujo de tesorería, ya que la planificación puede predecir las ventas (excedente de efectivo) y el dinero adeudado a proveedores para poder realizar esas ventas. Una planificación de mercados precisa puede ayudar a la asignación de recursos, como personal y recursos físicos o el almacenaje en momentos de máxima producción, y ayudar a planificar y reducir costes de almacenaje innecesarios o un exceso de personal cuando el nivel de ventas es bajo. Algunos sectores que se ven especialmente afectados por una buena planificación de marketing son los sectores estacionales, como los productos para Navidad o la producción de productos frescos, donde es esencial contar con el *stock* adecuado en el momento adecuado.

3 ¿Qué procesos o actividades están implicados en el desarrollo de un producto o servicio adecuado para un determinado grupo de clientes?

Para el desarrollo de productos y procesos para un mercado objetivo, el elemento clave es, probablemente, el análisis de los mercados. Como asesor, puedes ser de gran ayuda en la investigación de tu cliente mediante la observación y la recopilación de datos, ayudando a redactar un cuestionario o incluso a la hora de realizar “compras de prueba” a tu cliente o a su competencia. En las pequeñas empresas, sin un departamento exclusivamente dedicado al marketing, el análisis de los mercados suele hacerse de forma involuntaria por parte del personal que atiende al público. La interacción con sus clientes proporciona información que no podría conseguirse de ningún otro modo. El desafío para la dirección es capturar esos datos y convertirlos en productos y procesos tangibles con los que realizar comprobaciones del mercado y desarrollar aún más los productos y servicios.

4 ¿Cómo diagnosticar los elementos actuales del producto o servicio haciendo referencia al precio, la promoción (incluyendo la venta), el lugar (ubicación y canales de distribución) y las personas a las que el producto o servicio está destinado?

Utilizar los cuatro puntos indicados anteriormente es un sistema útil para describir y desarrollar un producto o servicio.

Es preciso tener en cuenta que el precio que un mercado puede aceptar ayuda a obtener información sobre las cantidades de producción y el flujo de tesorería. Las consideraciones acerca de la promoción se han tratado en el punto 1 anterior.

Las consideraciones sobre el lugar y el canal de distribución ayudan a la empresa a saber cuál es el mejor lugar para ofrecer el producto y conseguir que este alcance al público y cumpla los objetivos económicos de la empresa.

Tener en consideración a las personas implicadas en que el producto o servicio llegue al cliente ayuda a la empresa a explorar qué conocimientos y capacidades se necesitan para ofrecer el producto o servicio de forma correcta en todo momento, al mismo tiempo que se cumplen los objetivos de la empresa.

5 ¿Cómo diagnosticar lo que el producto o servicio ofrece, o puede ofrecer, a grupos de clientes de mercados existentes o nuevos?

- Grupos focales (también conocidos como grupos de discusión o sesiones de grupo)
- Contacto directo con los clientes
- Cuestionarios en papel, entrevistas personales o a través de internet
- Ferias de muestras

6 ¿Qué partes componen el proceso de venta, en concreto a la hora de comprender las diferencias en el tiempo y la complejidad de los ciclos de venta (por ejemplo, desde ponerse en contacto con el cliente hasta el cierre de la venta)?

- Aumentar la concienciación
- Establecer contacto externo o directo con el cliente
- Identificar necesidades y deseos
- Responder con ventajas y ofertas adecuadas
- Trabajar en busca de una situación de beneficio mutuo o romper la relación para esta oferta

Una vez llegados a una situación de beneficio mutuo:

- Acordar los términos y condiciones, por ejemplo un programa de entregas, plazos de pago, precio...
- Cerrar la venta
- Formalizar los mecanismos de entrega

7 ¿Cómo describir los productos y servicios, sus ventajas y puntos de venta exclusivos (USP, del inglés “*unique selling points*”)?

Las características suelen ser descriptores técnicos, como el tamaño, color y peso (el producto hace esto...). Las ventajas son descriptores que describen qué ofrece el producto al cliente (... lo cual significa que...). Por ejemplo:

Característica	Ventaja
Es pequeño (teléfono móvil).	Es fácil de llevar y de colocar en un bolso de mano.
Es rojo brillante (abrigo).	Lo que lo hace visible al caminar por la noche y menos propenso a ser atacado.
Es pesado (cuña).	Las puertas exteriores pueden mantenerse abiertas sin miedo a portazos por culpa del aire.

Una USP (del inglés, *unique selling proposition*, propuesta de venta única) es una combinación de la oferta completa de una empresa que incluye todas las ventajas de los productos y los aspectos asociados de servicio y entrega que hacen que la oferta sea diferente de las demás. A menudo, las empresas pueden convertirse en únicas por sus procesos empresariales, en lugar de por sus productos; por ejemplo, por su impacto ecológico.

8 ¿Qué áreas de la ley afectan al marketing, a la venta, a la atención al cliente y a las actividades comerciales internacionales y dónde pueden los clientes obtener la asesoría adecuada?

Se incluyen:

- Ley de protección de datos
- Ley de descripción de actividades comerciales
- Normas sobre comercio electrónico; por ejemplo, leyes de venta a distancia
- Fijación de precios y carteles
- Venta a menores

Entre las fuentes de asesoría se pueden incluir:

- Cámaras de comercio
- Consejerías de industria y comercio autonómicas
- Prácticas legales especializadas
- Ministerio de Hacienda o el Ministerio de Industria
- Red de idiomas regionales

9 ¿Qué aspectos se incluyen en la creación de objetivos estratégicos y en la generación de planes para ventas nacionales e internacionales, marketing y atención al cliente?

Los objetivos estratégicos comienzan con la visión de las personas que dirigen la empresa y se basan en los deseos y necesidades de los agentes implicados. Estos objetivos se traducen en estrategias para implementar la visión con objetivos claros. Herramientas como la ficha de puntuaciones ponderada pueden resultar de gran utilidad si se implementan correctamente.

10 ¿Qué métodos utilizan habitualmente las empresas de éxito para medir la eficacia de sus actividades nacionales e internacionales de ventas, marketing, promoción y atención al cliente?

Esto incluye:

- Volumen de negocios
- Beneficio bruto
- Nuevos clientes
- Repetición de negocio
- Consultas generadas frente a duración de la promoción
- Opinión del cliente, alabanzas y críticas

11 Describir las ventajas y riesgos principales (incluyendo riesgos relacionados con el comercio electrónico) de exportar productos y servicios

La exportación puede aumentar el volumen de negocio en nuevos mercados.

Entre los riesgos se incluyen: barreras debidas al idioma, diferentes marcos legales y diferente documentación de exportación/importación, lo que puede ralentizar la oferta. El comercio electrónico está especialmente abierto a la posibilidad de fraude debido a que el comprador permanece en el anonimato, lo que posibilita el uso de tarjetas de crédito robadas.

G

Operaciones y procesos

1 Explicar el significado y los principios de los asuntos relacionados con operaciones y procesos a la hora de desarrollar el negocio

El desarrollo y la implementación de las operaciones y procesos competentes, o excelentes, permite a la empresa trabajar para alcanzar su visión. La organización y práctica de las funciones diarias hacen que los trabajadores puedan seguir los sistemas establecidos y que no tengan que “reinventar la rueda”.

2 ¿Cómo medir el rendimiento, incluyendo los costes, la velocidad, la flexibilidad, la fiabilidad y la calidad?

Entre los indicadores de rendimiento clave (KPI, del inglés *Key Performance Indicators*) se incluyen:

- Beneficios
- Rechazos
- Quejas de los clientes
- Eficacia del equipo en términos de paradas no programadas
- Nivel de conversión de las ventas

3 ¿Qué opciones están disponibles para mejorar la eficacia de la empresa?

La adopción de técnicas como:

- *Lean manufacturing* ("manufactura esbelta")
- Kaizan
- Kan Ban
- Eliminación de residuos
- 5S

4 ¿Cómo pueden las empresas dar respuesta a cambios importantes y cómo afecta esto a su capacidad?

Normalmente, las empresas no están bien preparadas para los cambios importantes. No obstante, suelen responder centrándose en las prioridades y manteniendo en marcha el negocio.

La mayoría de las empresas se esfuerzan por contar con planes de contingencia formales o informales para dar respuesta a situaciones del tipo "¿y si...?". No obstante, algunas desarrollan planes de contingencia muy formales.

5 ¿Cómo afecta la legislación sobre salud y seguridad laboral y cuáles son las consecuencias por incumplir estas leyes?

Este es un terreno en el que, como asesor, puedes ayudar a tu cliente a decidir el mejor enfoque para el cumplimiento de la legislación. Las leyes sobre salud y seguridad tratan de los aspectos generales de estas materias en la empresa; incluyen tanto a las personas que trabajan en ella como a los visitantes.

Las empresas con 5 o más empleados deben contar con políticas al respecto, redactadas por escrito.

El incumplimiento de estas leyes no siempre implica un entorno de trabajo insalubre o inseguro, pero las infracciones pueden suponer multas e incluso sentencias de cárcel para los responsables últimos.

6 ¿Cuáles son los aspectos clave que una empresa debe afrontar y cómo están relacionados con las diferentes actividades de la empresa?

Entre los aspectos clave se incluyen:

- Mala visión por parte de la dirección, que puede dar como resultado malas operaciones debido a que los trabajadores no asumirán con claridad sus roles y sus responsabilidades.
- Mala planificación empresarial, tanto formal como informal; incluso si hay una visión claramente identificada, puede hacer que el personal trabaje en la dirección equivocada.
- Flujo de tesorería mal gestionado, que puede incapacitar a la empresa a la hora de dar respuesta al mercado.
- Falta de capacidad y conocimientos, que pueden inhabilitar a una empresa para su correcto funcionamiento.

7 ¿Cómo presentar los aspectos de salud y seguridad (incluyendo la evolución, control y seguimiento de riesgos) como una parte relevante y activa de las operaciones empresariales?

A menudo, se conciben los temas relacionados con la salud y la seguridad en el trabajo como algo negativo. Sin embargo, para ayudar a una empresa a cumplir adecuadamente con esta legislación, el foco debe desplazarse desde las consecuencias del incumplimiento legal a la valoración de las ventajas que trae consigo un entorno laboral saludable y seguro y un ambiente de trabajo que no solo permita la productividad operativa, sino que motive al personal (debido a que disponen de los recursos adecuados para ofrecer un buen rendimiento y destacar en su trabajo).

8 Identificar cualquier otra ley que pueda aplicarse en las operaciones y procesos de las empresas

- Legislación sobre manipulación de alimentos
- Legislación sobre vehículos, como el transporte y manipulación de mercancías peligrosas
- Protección de datos
- Responsabilidades de los directores
- Normas de comercio
- Legislación laboral

9 Explicar la legislación medioambiental actual y los principios de la gestión medioambiental

Las leyes sobre el medio ambiente se desarrollan para ayudar a reducir el impacto de la población sobre el medio, preservarlo y mejorarlo.

Estas leyes están relacionadas con:

- Contaminación acústica
- Emisiones de carbono de vehículos
- Eliminación de residuos peligrosos y no peligrosos
- Emisión de olores
- Degradación de la calidad del aire
- Extracción y vertidos en cursos de agua

10 ¿Qué efecto tienen, o pueden tener, los productos y servicios de las empresas sobre el entorno en el que operan?

- Los residuos pueden incrementar el riesgo de vertidos tóxicos.
- Los residuos peligrosos pueden “matar” o dañar la flora y fauna locales.
- La contaminación del aire puede dificultar la respiración y provocar problemas pulmonares.
- La contaminación acústica puede afectar al oído y provocar molestias.

11 Identificar oportunidades para reducir costes o minimizar los residuos

Reducir, Reutilizar, Reciclar (consultar *Bob the Builder, Cbeebies* 17/11/07 de DEFRA)

- Apagar las luces.
- Utilizar bombillas con la potencia adecuada.
- Considerar la opción de utilizar intercambiadores térmicos.
- Implementar prácticas como compartir vehículo, políticas de transporte ecológico y trabajo desde casa.
- Ponerse en contacto con asesores especializados que puedan ofrecer su ayuda.
- Buscar modos creativos de eliminar los residuos: “la basura de un hombre es el oro de otro”.

12 ¿Qué tipo de estrategias pueden utilizar las empresas para cumplir y beneficiarse de las leyes medioambientales?

- Consultar a un asesor.
- Implementar la norma ISO 14000.
- Realizar un recorrido básico por sus instalaciones para identificar las áreas de residuos e impacto medioambiental e implementar estrategias.

13 ¿Cuál es la importancia del proceso de diseño a la hora de planificar y desarrollar el producto o servicio de una empresa?

El diseño permite que una idea se convierta en conceptos, prototipos y productos finales. En cada fase del proceso conviene realizar un análisis del mercado para modificar el diseño o, en su caso, decidir el abandono del proyecto. Además, pueden identificarse los métodos de producción para elaborar el producto de forma que cumpla los objetivos empresariales pretendidos.

14 Identificar el tipo básico de servicios de diseño y usos disponibles, cómo pueden ser utilizados por el cliente y cómo puede obtenerlos el cliente.

- Los diseñadores gráficos pueden ayudar con el material promocional visual en la web, en papel, etc.
- Los diseñadores web pueden ayudar con los aspectos relacionados con el posicionamiento web y el uso de Internet.
- Los diseñadores de productos pueden ayudar a hacer que una idea se convierta en un prototipo.
- Los diseñadores de marcas pueden ayudar a desarrollar marcas que ayuden a satisfacer las necesidades del público objetivo.

Debe tenerse cuidado al seleccionar a un diseñador, asegurarse de que cuenta con los conocimientos y la experiencia suficientes. Pueden utilizarse metas intermedias para mantener un seguimiento del proceso de diseño.

15 Explicar los principios y las leyes relacionados con los derechos de propiedad intelectual y el *copyright* y su protección

La propiedad intelectual (PI) te permite poseer las cosas que creas de un modo similar al que se da con un objeto físico. Puede controlar el uso de tu PI y utilizarla para obtener un beneficio. Esto sirve de estímulo para la innovación y la creatividad.

Copyright

El *copyright* protege materiales como la literatura, el arte, la música, las grabaciones de sonido, películas, etc.

Diseños

Los diseños protegen el aspecto visual o el atractivo visual de los productos.

Patentes

Las patentes protegen los aspectos técnicos y funcionales de los productos y procesos.

Marcas comerciales

Las marcas comerciales protegen símbolos que pueden distinguir unos productos y servicios de otros.

16 Identificar las fuentes relevantes de conocimientos sobre derechos de propiedad intelectual y leyes de *copyright*.

La Oficina Española de Patentes y Marcas

17 ¿Dónde pueden los clientes obtener asesoría especializada sobre operaciones y procesos (si fuera preciso)?

- Otras empresas
- Ejecutivo encargado de salud y seguridad
- Cámaras de comercio
- Asociaciones comerciales
- Búsqueda en internet

Capítulo 8

Preparación para la evaluación

Formularios adicionales de autoevaluación



8.1 Autoevaluación

La autoevaluación te permite comparar tu experiencia y funciones actuales con las competencias que es necesario demostrar.

Trabajar con este documento mejorará tu comprensión global de las unidades 1 a 8, sobre las fórmulas principales y las relaciones entre ellas. A medida que avances, es posible que desees tomar nota de aquellas áreas en las que consideras que necesitas mayor formación.

Este documento también te ayudará a conocerte un poco mejor y a discernir el grado y naturaleza de tu experiencia. Así pues, intenta ser lo más preciso posible en tus respuestas.

Sustituye la puntuación (5) de la columna derecha por la puntuación que mejor defina tu capacidad para demostrar la competencia. Las puntuaciones pueden convertirse en porcentajes y mostrarse en un gráfico.

La autoevaluación no implica suspenso o aprobado, sino una oportunidad de identificar cuáles son tus puntos fuertes y en qué áreas es posible que necesites una mayor formación.

Autoevaluación de la eficacia

Puntuación 5

Hago esto habitualmente y puedo demostrar fácilmente mi competencia

Puntuación 4

Hago esto a veces y creo que puedo demostrar mi competencia

Puntuación 3

Es raro que haga esto, pero creo que puedo demostrar mi competencia

Puntuación 2

No hago esto, pero podría esforzarme en demostrar mi competencia

Puntuación 1

Nunca hago esto y no me sería posible demostrar mi competencia

Unidad 1

Mantener relaciones de apoyo empresarial eficaces con los clientes

Indicadores de rendimiento		Puntuación
a)	Mantener contacto e intercambiar información con cada cliente del modo más apropiado y que mejor se ajuste a sus necesidades, mediante entrevistas personales, por vía telefónica o por correo electrónico.	5
b)	Animar a los clientes a determinar cuándo y cómo compartir sus puntos de vista e inquietudes contigo y con sus equipos.	5
c)	Establecer un estilo de discusión e intercambio que ayude al cliente individual o al equipo de un cliente a mostrarse abierto respecto de sus asuntos de negocios.	5
d)	Aclarar las funciones y necesidades de los diferentes miembros del equipo (si estás trabajando con el equipo de un cliente).	5
e)	Detectar si un cliente está preocupado por sus negocios y plantear el tema con sensibilidad.	5
f)	Animar a tus clientes a explicar claramente lo que quieren lograr, de modo que puedas identificar y organizar los servicios de apoyo que puedan serles útiles.	5
g)	Remitir a los clientes que necesitan asesoramiento especializado a las personas capacitadas para prestar dicho apoyo.	5
h)	Proponer y promover los servicios (incluidos los costes) que puedan satisfacer las necesidades de tus clientes.	5
i)	Asesorar a los clientes sobre las formas de asignación de recursos, incluidas la financiación, el apoyo para el desarrollo empresarial y la evaluación del rendimiento de la inversión.	5
j)	Asegurarte de que tus clientes comprenden las funciones y responsabilidades de los procesos de apoyo y los límites de las obligaciones contractuales.	5
k)	Dialogar con los clientes sobre cómo se sienten en su relación contigo y sobre cómo está funcionando tu organización.	5
l)	Mantener registros precisos y actualizados de los contactos con el cliente en todas las etapas de la relación.	5
m)	Asegurar en todo momento la confidencialidad a tu cliente.	5
n)	Poner fin a un compromiso con un cliente de modo que le anime a contar de nuevo con tu apoyo en el futuro.	5
Puntuación de eficacia		70
Porcentaje		100

Autoevaluación de la eficacia

Puntuación 5

Hago esto habitualmente y puedo demostrar fácilmente mi competencia

Puntuación 4

Hago esto a veces y creo que puedo demostrar mi competencia

Puntuación 3

Es raro que haga esto, pero creo que puedo demostrar mi competencia

Puntuación 2

No hago esto, pero podría esforzarme en demostrar mi competencia

Puntuación 1

Nunca hago esto y no me sería posible demostrar mi competencia

Unidad 2

Ayudar al cliente a analizar las posibilidades de su negocio y decidir el camino a seguir

Indicadores de rendimiento	Puntuación
a) Ayudar a tus clientes a expresar lo que piensan y sienten acerca de su rendimiento empresarial, de la dirección y los valores compartidos de la empresa y de sus grupos de interés.	5
b) Colaborar con los clientes para evaluar y explicar su situación empresarial utilizando los indicadores y herramientas de diagnóstico establecidos.	5
c) Ayudar a los clientes a obtener la información que necesitan para revisar sus negocios, incluidas las ideas de otros grupos de interés.	5
d) Ayudar al cliente a identificar qué partes de su actividad empresarial se beneficiarían de un cambio.	5
e) Inspirar al cliente para buscar nuevas oportunidades para su negocio.	5
f) Retar a los clientes a definir objetivos personales y empresariales prácticos, concretos y ambiciosos a corto, medio y largo plazo.	5
g) Ayudar al cliente a identificar los obstáculos para mejorar el rendimiento del negocio.	5
h) Ayudar a los clientes a evaluar los posibles cambios que puedan perjudicar sus objetivos personales y empresariales, los riesgos y beneficios, y a entender qué implica estar implicados personal y empresarialmente en la consecución de los resultados que desean.	5
i) Retar a los clientes a priorizar los cambios e identificar los problemas que deben abordar en primer lugar.	5
j) Identificar una forma adecuada de plan empresarial que el cliente pueda utilizar para registrar y gestionar los cambios identificados y que le sirva de ayuda en su preparación.	5
k) Ayudar al cliente a consultar a otros interesados y a obtener su compromiso para colaborar con el plan.	5
l) Colaborar con los clientes de forma que les permita desarrollar estas técnicas analíticas por sí mismos.	5
Puntuación de eficacia	60
Porcentaje	100

Autoevaluación de la eficacia

Puntuación 5

Hago esto habitualmente y puedo demostrar fácilmente mi competencia

Puntuación 4

Hago esto a veces y creo que puedo demostrar mi competencia

Puntuación 3

Es raro que haga esto, pero creo que puedo demostrar mi competencia

Puntuación 2

No hago esto, pero podría esforzarme en demostrar mi competencia

Puntuación 1

Nunca hago esto y no me sería posible demostrar mi competencia

Unidad 3

Capacitar a los clientes para implementar cambios en sus negocios

Indicadores de rendimiento		Puntuación
a)	Evaluar la preparación del cliente para implementar los cambios y ayudarlo a desarrollar el compromiso necesario.	5
b)	Identificar las objeciones declaradas y no declaradas del cliente y rebatirlas con hechos y argumentos.	5
c)	Animar a los clientes a reconocer los beneficios personales y empresariales del cambio.	5
d)	Colaborar con los clientes para priorizar acciones específicas contrarias a los objetivos personales y empresariales, los riesgos y beneficios, y la urgencia de los cambios necesarios.	5
e)	Apoyar a los clientes para determinar aquello que puede tener relevancia para el logro de los resultados que desean.	5
f)	Ayudar al cliente a identificar a los interesados u otras personas que pueden ayudarlo.	5
g)	Ayudar a los clientes a desarrollar y evaluar un plan de acción, que incluya el establecimiento de objetivos a corto y largo plazo; acciones y plazos; la identificación de qué recursos serán necesarios, de dónde procederán y de qué forma se utilizarán; la asignación de funciones y responsabilidades; la gestión de riesgos; y el control del rendimiento.	5
h)	Acordar con los clientes el papel que desempeñará en el apoyo del plan de acción y en el acceso a cualquier otro apoyo y recurso adicional que sea necesario.	5
i)	Ayudar a los clientes a consultar y a obtener el compromiso de colaboración por parte de otros interesados que tendrán que llevar a cabo el plan de acción, o cuyo acuerdo con el mismo sea necesario, actuando en calidad de defensor si se precisa.	5
j)	Estar disponible según lo acordado para apoyar al cliente en la implementación de su plan de acción.	5
k)	Seguir de cerca la implementación del plan de acción con el cliente y ayudarlo a enfrentar contingencias y a efectuar replanificaciones cuando sea necesario.	5
Puntuación de eficacia		55
Porcentaje		100

Autoevaluación de la eficacia

Puntuación 5

Hago esto habitualmente y puedo demostrar fácilmente mi competencia

Puntuación 4

Hago esto a veces y creo que puedo demostrar mi competencia

Puntuación 3

Es raro que haga esto, pero creo que puedo demostrar mi competencia

Puntuación 2

No hago esto, pero podría esforzarme en demostrar mi competencia

Puntuación 1

Nunca hago esto y no me sería posible demostrar mi competencia

Unidad 4

Animar a los clientes a actuar por sí mismos

Indicadores de rendimiento	Puntuación
a) Trabajar con los clientes para identificar sus aspiraciones empresariales, su estilo de aprendizaje y los obstáculos y objeciones declaradas o no declaradas para cambiar su forma de trabajar o hacer negocios.	5
b) En caso necesario, rebatir sus objeciones a los cambios.	5
c) Trabajar con los clientes para determinar los conocimientos profesionales que les capacitarán para desarrollar nuevas oportunidades.	5
d) Acordar con los clientes las formas de aprendizaje que sean eficaces.	5
e) Utilizar un modo de consulta que pueda ser eficaz para cada cliente en cada etapa de la relación (por ejemplo, co-consultoría, preparación).	5
f) Usar las formas de aprendizaje y consulta elegidas al proporcionar servicios de apoyo empresarial al cliente.	5
g) Facilitar el acceso del cliente a los recursos de apoyo que puede elegir.	5
h) Ayudar al cliente a resolver problemas personales e interpersonales que, de no ser así, podrían obstaculizar el cambio.	5
i) Animar y respaldar a los clientes en la puesta en práctica de los cambios identificados proporcionándoles <i>feedback</i> .	5
Puntuación de eficacia	45
Porcentaje	100

Autoevaluación de la eficacia

Puntuación 5

Hago esto habitualmente y puedo demostrar fácilmente mi competencia

Puntuación 4

Hago esto a veces y creo que puedo demostrar mi competencia

Puntuación 3

Es raro que haga esto, pero creo que puedo demostrar mi competencia

Puntuación 2

No hago esto, pero podría esforzarme en demostrar mi competencia

Puntuación 1

Nunca hago esto y no me sería posible demostrar mi competencia

Unidad 5

Desarrollar canales para facilitar el acceso a la información, al apoyo y a los recursos

Indicadores de rendimiento		Puntuación
a)	Buscar activamente oportunidades para establecer nuevos contactos utilizando técnicas formales e informales.	5
b)	Colaborar con tu red de contactos de forma que genere confianza en ti.	5
c)	Pedir a tus contactos información, asesoramiento y nuevos contactos que beneficien a tus clientes.	5
d)	Asegurarte de que tu red de contactos comprende tu necesidad de información, recursos, nuevos contactos, etc.	5
e)	Evaluar cómo los nuevos contactos pueden añadir valor al servicio prestado a clientes concretos ahora y en el futuro.	5
f)	Asegurarte de que tus relaciones con los contactos sigan las directrices establecidas por tu organización.	5
g)	Establecer márgenes de confidencialidad entre los miembros de tus redes personales y tú mismo.	5
h)	Animar a los clientes a utilizar sus contactos y redes para incrementar las oportunidades de negocio.	5
i)	Mantenerte al día con tus redes y contactos e identificar mejores formas de utilizarlas.	5
j)	Utilizar a tus contactos de negocios para mejorar la calidad del servicio de apoyo empresarial que ofreces.	5
k)	Estudiar la información y apoyo ofrecidos por otras organizaciones para ver si pueden mejorar el servicio de apoyo empresarial que proporcionas.	5
l)	Identificar formas de mejorar la calidad de la información que obtienes de tus contactos y de las organizaciones de la red.	5
m)	Examinar las oportunidades, costes y beneficios de los nuevos contactos y redes.	5
Puntuación de eficacia		65
Porcentaje		100

Autoevaluación de la eficacia

Puntuación 5

Hago esto habitualmente y puedo demostrar fácilmente mi competencia

Puntuación 4

Hago esto a veces y creo que puedo demostrar mi competencia

Puntuación 3

Es raro que haga esto, pero creo que puedo demostrar mi competencia

Puntuación 2

No hago esto, pero podría esforzarme en demostrar mi competencia

Puntuación 1

Nunca hago esto y no me sería posible demostrar mi competencia

Unidad 6

Evaluar la calidad de tus propias prácticas de apoyo empresarial

Indicadores de rendimiento	Puntuación
a) Estar de acuerdo con los clientes en que el apoyo que les brindas se corresponde con el servicio que se acordó entregar.	5
b) Modificar tu práctica para adaptarte a cualquier cambio en tu relación con el cliente, a los cambios que se produzcan en sus negocios y a nuevas informaciones empresariales.	5
c) Describir y analizar lo siguiente, usando pruebas válidas, después de cada sesión y en los momentos clave del programa de apoyo: metodología; causas de los cambios que se están produciendo y cualquier problema que pueda surgir; el impacto de tu trabajo sobre el cliente y su negocio; las mejoras que deben realizarse, ya sea por sí mismo o mediante la participación de otros; y todos los problemas que deben resolverse.	5
d) Revisar tu práctica con regularidad para asegurarte de que: cumple o supera los estándares profesionales aceptables, cumple todas las normativas y directrices institucionales aplicables y sea siempre ética y profesional con los clientes.	5
e) Obtener <i>feedback</i> periódico y útil sobre tu rendimiento de aquellas personas que se encuentran en buena posición para juzgarte y brindarte información objetiva y válida.	5
f) Identificar las mejoras que podrías introducir en tu práctica con los clientes actuales y futuros.	5
Puntuación de eficacia	30
Porcentaje	100

Autoevaluación de la eficacia

Puntuación 5

Hago esto habitualmente y puedo demostrar fácilmente mi competencia

Puntuación 4

Hago esto a veces y creo que puedo demostrar mi competencia

Puntuación 3

Es raro que haga esto, pero creo que puedo demostrar mi competencia

Puntuación 2

No hago esto, pero podría esforzarme en demostrar mi competencia

Puntuación 1

Nunca hago esto y no me sería posible demostrar mi competencia

Unidad 7

Desarrollar tu propia capacidad para proporcionar apoyo a las empresas

Indicadores de rendimiento	Puntuación
a) Evaluar, a intervalos adecuados, los requisitos de tu función profesional, teniendo en cuenta las expectativas y los objetivos de tu organización.	5
b) Mantener un nivel de conocimiento y comprensión que satisfaga o supere las expectativas del mercado sobre: práctica empresarial para las pequeñas empresas; gama de apoyo empresarial disponible para los problemas habituales en cada área clave; las tendencias, oportunidades y desarrollo de la práctica empresarial que pueda afectar a las pequeñas empresas; el desarrollo de la práctica de apoyo empresarial que proporcionas; y el uso de la tecnología de la información y de las comunicaciones.	5
c) Modificar la forma de trabajar de acuerdo con los cambios que tienen lugar en la práctica empresarial y en el modo de proporcionar apoyo empresarial.	5
d) Obtener la mejor información disponible en función del tiempo y costes.	5
e) Aprovechar el <i>feedback</i> de los clientes, contactos y colegas sobre tu capacidad de identificar las diferencias entre los requisitos actuales y futuros de tu papel profesional y tus habilidades, conocimientos y comprensión actuales.	5
f) Adoptar un enfoque reflexivo y de evaluación sobre tu práctica, con referencia a tus propios objetivos y a los estándares profesionales establecidos.	5
g) Planificar tu propia formación y desarrollo en línea con los objetivos de tu organización.	5
h) Actualizar tu plan de desarrollo personal para incluir nuevos objetivos o logros.	5
Puntuación de eficacia	40
Porcentaje	100

Autoevaluación de la eficacia

Puntuación 5

Hago esto habitualmente y puedo demostrar fácilmente mi competencia

Puntuación 4

Hago esto a veces y creo que puedo demostrar mi competencia

Puntuación 3

Es raro que haga esto, pero creo que puedo demostrar mi competencia

Puntuación 2

No hago esto, pero podría esforzarme en demostrar mi competencia

Puntuación 1

Nunca hago esto y no me sería posible demostrar mi competencia

Unidad 8

Supervisar el rendimiento del servicio de apoyo empresarial

Indicadores de rendimiento	Puntuación
a) Acordar con los clientes la frecuencia y el detalle con que se revisará el progreso del programa de apoyo empresarial utilizado.	5
b) Adoptar indicadores válidos y útiles del rendimiento de los programas de apoyo proporcionados a los clientes.	5
c) Preguntar a los clientes para comprobar los progresos relacionados con tu plan de acción.	5
d) Determinar el efecto del programa de apoyo sobre la empresa de un cliente.	5
e) Animar a los clientes a identificar cualquier preocupación o problema con respecto del programa de apoyo.	5
f) Investigar cualquier problema con el apoyo prestado y tomar medidas para solucionar los que estén dentro de tu área de responsabilidad, o remitirlos a las personas pertinentes cuando esté más allá de los límites de tu responsabilidad.	5
g) Informar si el programa de apoyo infringe la legislación, los reglamentos sobre asesoramiento y las directrices institucionales que se aplican al apoyo a las empresas.	5
h) Acordar con los clientes el modo de mejorar cualquier parte de un programa de apoyo concreto y de realizar cambios que aumenten la eficacia del apoyo.	5
i) Reflexionar regularmente sobre el apoyo dado por tu organización y tú mismo a las empresas y evaluar el servicio prestado.	5
Puntuación de eficacia	50
Porcentaje	100

8.1.1 Resultado de la autoevaluación

Unidad 1	100
Unidad 2	100
Unidad 3	100
Unidad 4	100
Unidad 5	100
Unidad 6	100
Unidad 7	100
Unidad 8	100
<hr/>	
Puntuación total	800
<hr/>	
Porcentaje medio de la evaluación	100

8.2 Preguntas sobre conocimientos y comprensión

Es posible que también desees comprobar si eres capaz de responder a las siguientes preguntas sobre conocimientos y comprensión, ya que constituyen el tipo de preguntas que tu asesor puede hacerte.

PREGUNTAS SOBRE CONOCIMIENTOS Y COMPRENSIÓN

Piensa sobre lo que conoces, entiendes y puedes poner en práctica de cada una de las siguientes cuestiones.

Planificación de la acción

- Cómo capacitar a los clientes para planificar, fijar objetivos y decidir qué es importante.
- Cómo apoyar a los clientes para la identificación y consideración de estrategias de implementación alternativas.
- Cómo ayudar a los clientes en las comparaciones de riesgos-beneficios.
- Cómo comprometer a los clientes con planes de contingencia y evaluación de riesgos.
- Qué puede ser importante para la consecución de los resultados que los clientes desean (por ejemplo, el compromiso de otras personas, habilidades, conocimientos, información).

Análisis empresarial

- Análisis de los datos de rendimiento empresarial y de los indicadores de resultados (por ejemplo, *benchmarking*).
- Técnicas cualitativas y cuantitativas de análisis y diagnóstico (por ejemplo, DAFO, PEST, análisis de las cinco fuerzas o análisis de variantes).
- Evaluación del mercado, cálculo de precios y evaluación de los diferentes tipos de productos ofrecidos (gama de productos).
- Evaluación de los procesos y técnicas de producción.
- Técnicas de evaluación financiera.
- Técnicas de evaluación de riesgos.
- Análisis de la cultura empresarial.
- Identificación de los grupos de interés y de su influencia.
- Descripción de los puntos fuertes, las debilidades y la motivación de los individuos.

- Problemas y oportunidades habituales a los que pueden tener que enfrentarse las pequeñas empresas (incluidos los formatos empresariales estructurados, como franquicias, venta directa, autorizaciones de venta y acuerdos de distribución).

Dirección empresarial

- Normas y métodos legales, financieros y empresariales.
- Gama de estructuras jurídicas y de dirección disponibles para las pequeñas empresas.

Planificación empresarial

- Cómo fomentar el apoyo entre los interesados para cuestiones de políticas, estrategias y planes.
- Cómo mejorar la competitividad y las ventajas e inconvenientes de los diferentes tipos de competencia.
- Cómo definir los objetivos, las acciones, las estructuras organizativas, las funciones y las responsabilidades de la empresa.
- Previsiones del flujo de caja y plan de supervivencia.
- Cuentas de pérdidas y ganancias, balance financiero y estados del flujo de caja.
- Desarrollo, presentación y uso de los planes empresariales.
- Identificación de las tendencias y evoluciones que puedan afectar al negocio del cliente (por ejemplo, la demanda de los consumidores, las nuevas tecnologías o la legislación gubernamental).
- Barreras u obstáculos para mejorar el rendimiento (por ejemplo, problemas personales o interpersonales, financiación o capacidades).
- Fuentes de nuevas oportunidades (por ejemplo, la creación de redes, la colaboración con otras empresas o la realización de consultas directas a sus clientes).
- Los beneficios y los inconvenientes de los diferentes modelos empresariales, incluidas franquicias, venta directa, autorizaciones de venta y acuerdos de distribución (bien sea al reproducir su empresa o al adquirir un formato empresarial estructurado).

Habilidades interpersonales y de comunicación

- Cómo usar habilidades interpersonales y de comunicación eficaces, cuando proceda: escuchar con atención; realizar preguntas; asegurar la precisión; resumir; responder reflexivamente; refutar; respetar y reconocer los problemas; negociar; dar, recibir y transmitir información constructiva; enfrentarse a las dificultades. (Evaluado mediante la observación.)

Preparación para la evaluación

- Ventajas y desventajas de los diferentes tipos de comunicación en diferentes circunstancias (por ejemplo: entrevista directa, teléfono, fax y correo electrónico).
- La importancia de mantener la confidencialidad del cliente.
- Intereses, aptitudes y preferencias de tus contactos y colegas a la hora de trabajar contigo.

Consideraciones éticas y profesionales

- Conocer y respetar las directrices establecidas por tu organización o colegio de profesionales de servicios de asesoramiento empresarial sobre: ética, valores y normas de buenas prácticas, así como sobre servicio al cliente y confidencialidad.

La evaluación de las redes

- Cómo controlar formal e informalmente la conducta personal.
- Cómo comparar el servicio prestado por los demás.
- Forma en que tu organización colabora con otras organizaciones.

Financiación y recursos

- Qué apoyo empresarial está disponible, cuáles son los procedimientos de remisión y los costes (por ejemplo, otros tipos de apoyo empresarial, asesoramiento especializado, recursos formativos e informativos).
- Cómo coordinar servicios de apoyo que satisfagan las diferentes necesidades de los clientes.
- Financiación disponible y relevante para las necesidades del cliente.
- Los procedimientos de los organismos de financiación.

Mejorar tu rendimiento

- Los estándares de rendimiento establecidos por tu organización o colegio de profesionales.
- Cómo evaluar tu rendimiento frente a las exigencias de tu trabajo-función.
- Cómo identificar y utilizar una buena fuente de retroalimentación sobre tu rendimiento.
- Cómo controlar la calidad de tu trabajo y tu progreso respecto de las necesidades y planes.
- Cómo desarrollar tu conocimiento y tu experiencia en tareas de apoyo empresarial.
- Las ventajas y desventajas de los diferentes tipos de actividades de desarrollo que podrás utilizar (por ejemplo, asistir a conferencias, talleres y clases magistrales, realizar prácticas de trabajo o unirse a grupos de especialistas, utilizar el asesoramiento de mentores o buscar más oportunidades para practicar).
- Entender en qué medida las actividades de desarrollo han contribuido a tu rendimiento, si es que lo han hecho.

Servicios de control

- Los principios que apoyan la mejora de la organización.
- La importancia de establecer y aplicar medidas válidas y adecuadas para evaluar la actuación de los servicios de apoyo empresarial proporcionados a los clientes.
- El valor de una cultura orientada al cliente.
- La importancia de desarrollar una cultura de mejora continua y cómo involucrar a otros en la consecución de dicha mejora.
- La importancia de conocer la causa y los efectos de los problemas y cambios.
- Los principios y los procesos de comunicación efectiva y la forma de aplicarlos.
- Cómo establecer sistemas para recoger y evaluar información sobre el funcionamiento general de los servicios de apoyo proporcionados por tu organización y cómo utilizar los resultados para identificar las oportunidades para mejorar el rendimiento.
- Cómo comparar el rendimiento de los servicios de apoyo de tu organización con los de otros y tomar las medidas adecuadas en función de los resultados.
- Cómo elegir y utilizar métodos adecuados para evaluar el programa de apoyo proporcionado a los clientes (por ejemplo, análisis DAFO, *benchmarking* o uso de indicadores de resultados).
- Las directrices para la evaluación de los servicios establecidos por tu organización o colegio de profesionales sobre: condiciones e indicadores económicos, eficiencia, eficacia, uso óptimo de los recursos y calidad; efecto de los límites financieros y temporales sobre los servicios; y problemas y prioridades locales o regionales.

Contactos profesionales

- Cómo crear contactos personales y establecer redes: formalmente (por ejemplo, al participar en grupos o asociaciones de especialistas y en organizaciones de contactos empresariales, o mediante el contacto con otras organizaciones de apoyo empresarial locales, regionales, nacionales o internacionales) y de manera informal (por ejemplo, en una conferencia o a través de una sala *chat* virtual).
- Cómo identificar dónde existen oportunidades de colaboración profesional local y dónde existen lagunas en este aspecto.
- Cómo identificar a las personas y a las organizaciones con potencial del que beneficiaros tú y tus clientes.
- Cómo mantener contactos de red (por ejemplo, para informarles de las oportunidades de negocio, remitirles a otros contactos, intercambiar ideas e información comercial).

Factores organizativos

- Los objetivos de rendimiento establecidos por tu organización o colegio de profesionales.
- Las directrices para la evaluación de los servicios establecidos por tu organización o colegio de profesionales con relación a: condiciones e indicadores económicos, eficiencia, eficacia, uso óptimo de los recursos y calidad; efecto de los límites financieros y temporales sobre los servicios; y problemas y prioridades locales o regionales.

Técnicas de control del rendimiento

- Cómo aplicar métodos eficaces formales e informales de controlar de manera regular y equitativa el progreso y la calidad de tu propia práctica en relación con los estándares o nivel de rendimiento esperado.
- Cómo aplicar métodos eficaces formales e informales de controlar de manera regular y equitativa el progreso y la calidad de tu trabajo y el de otras personas o equipos en relación con los estándares o nivel de rendimiento esperado.
- Las razones para controlar tu propio rendimiento.
- Las razones para controlar la actividad de apoyo empresarial.
- La importancia de establecer y aplicar medidas válidas y adecuadas para evaluar tu propio rendimiento.
- Las limitaciones de la autoevaluación.
- Dónde y cómo obtener un *feedback* constructivo de otras personas sobre tu rendimiento (por ejemplo, a través de un grupo de práctica reflexiva, de una situación de aprendizaje o mediante supervisión profesional).
- Cómo puede afectar a tu rendimiento el tipo de cliente y sus necesidades empresariales.
- Objetivos de rendimiento establecidos por tu organización.

Planificación personal de la acción

- Cómo evaluar las necesidades actuales de tu función laboral y cómo pueden evolucionar en el futuro.
- Cómo identificar las necesidades de desarrollo para hacer frente a las lagunas identificadas entre las exigencias de tu práctica y tus conocimientos, comprensión y aptitudes actuales.
- Cómo mejorar tu comprensión de las prácticas empresariales (en general o en determinadas áreas).
- Cómo establecer objetivos SMART (específicos, cuantificables, acordados, realistas y de duración determinada).
- Cómo planificar las acciones.
- Los principios que sustentan el desarrollo profesional.
- Las razones de la formación profesional continua [FPC].
- Tus puntos fuertes y débiles.
- Tus valores y metas profesionales y personales y su relación con tu actividad laboral y desarrollo profesional.
- Qué contenido debe tener un plan de desarrollo eficaz y qué plazo temporal debe cubrir.
- El estilo o estilos de aprendizaje que te proporciona mejores resultados (por ejemplo, el modelo práctico de Kolb; aprendizaje auditivo, visual, táctil/quinésico; colaborador/activista, individual/reflexivo, teórico/basado en la teoría o pragmático/basado en la práctica).
- Cómo actualizar los objetivos laborales y los planes de desarrollo en función de los resultados, el *feedback* recibido, las actividades de desarrollo emprendidas y demás cambios en general.
- El funcionamiento de tu organización (incluidos recursos, objetivos, metas y presupuesto para formación y desarrollo).
- Los objetivos de tu organización en cuanto a desarrollo personal (por ejemplo, oportunidades, costes, plazos y objetivos, y un plan anual de desarrollo personal).

Solución de problemas

- Cómo resolver problemas empresariales mediante la identificación de posibles problemas y oportunidades, el seguimiento y la evaluación de los progresos y la evaluación de los beneficios e inconvenientes de las diferentes decisiones.
- Las opciones más adecuadas en general y las opciones más adecuadas para cuestiones específicas.
- Cómo retar a los clientes para la superación de los obstáculos y las barreras al éxito.
- Cómo ayudar a los clientes a enfrentar los problemas y dificultades que puedan existir para lograr soluciones.

Prestar servicios de apoyo

- La dinámica de las relaciones de apoyo empresarial.
- Los límites de tus propias habilidades y conocimientos.
- Las directrices para la prestación de los servicios de apoyo establecidas por tu organización o colegio de profesionales sobre: el mantenimiento de la confidencialidad en los diferentes entornos de trabajo; la ética, los valores y las normas profesionales; la igualdad de oportunidades, la diversidad y la inclusión social; la financiación y otros soportes a disposición del cliente; el uso de sistemas de gestión de la información; el uso de sistemas de facturación, el cálculo de precios y las políticas de control de crédito; y los procedimientos de garantía de calidad y gestión de reclamaciones.
- Las características y beneficios de los servicios de apoyo empresarial que proporcionas y de los demás servicios que ofreces a tus clientes.
- El papel de tu organización en el desarrollo de competitividad entre las empresas locales.
- Cómo responder a los valores del cliente, a su forma de pensar y a sus necesidades empresariales.

Relaciones de apoyo

- Es necesario comprender y tener en cuenta: las condiciones para aceptar clientes en los diferentes servicios de apoyo empresarial; las ventajas y desventajas de trabajar en distintas ubicaciones físicas (por ejemplo, en las instalaciones de tu organización o en las instalaciones del cliente); los límites de la relación entre el cliente y tú; las formas en que prefieren trabajar los diferentes clientes; las limitaciones y responsabilidades de tu función y las demás obligaciones contractuales pertinentes.
- Los límites de tus propias capacidades y de tu comprensión de la práctica empresarial.

- Cómo reconocer cuándo un cliente necesita un apoyo más especializado: apoyo personal (por ejemplo, mediante una conversación contigo, remisión a un asesor o aceptar que no tiene nada que ver contigo); y asesoramiento empresarial (por ejemplo, un contable, un asesor financiero, un especialista en marketing, un especialista en TI, un asesor en comercio electrónico, etc).

Apoyar el desarrollo de los clientes

- Cómo juzgar la predisposición y compromiso de los clientes para realizar cambios (por ejemplo, resolución de ambivalencias, de conflictos entre ideas y modificación del comportamiento habitual).
- Cómo combinar y coordinar los servicios de apoyo.
- Cómo responder a los valores del cliente, a sus formas de pensar y a sus necesidades empresariales.
- Cómo desarrollar la confianza del cliente en sí mismo.
- Cómo ayudar a la toma de decisiones del cliente de una manera que promueva su autonomía.
- Cómo ayudar al cliente a revisar y desarrollar habilidades que mejoren su capacidad de competir con otras empresas.
- Cómo delegar con eficacia.
- Cómo trabajar con los clientes para ayudarles a desarrollar habilidades que mejoren su capacidad de competir con otras empresas (por ejemplo, asesoramiento, instrucción y aprendizaje virtual).
- Teorías y aplicación de estilos de aprendizaje (por ejemplo, el modelo práctico de Kolb; aprendizaje auditivo, visual, táctil/quinésico; colaborador/activista, individual/reflexivo, teórico/basado en la teoría o pragmático/basado en la práctica).
- Qué obstáculos o barreras podrían existir para cambiar las prácticas laborales o empresariales (por ejemplo, el bagaje personal o emocional o las objeciones por parte de otros socios comerciales).
- Los principios y la práctica de diferentes modalidades de asesoramiento (por ejemplo, receptivo, potenciador, de confrontación y prescriptivo).

Capítulo 9

Averiguar qué necesita tu cliente para poner en marcha su empresa

Recursos para el asesor con preguntas y formularios para ayudar a tu cliente a crear una empresa



9.1 Viabilidad, conocimientos laborales, reglamentos y recursos económicos

Existen algunas cuestiones que debe tener en cuenta toda persona que emprenda cualquier tipo de negocio. Es conveniente que un asesor en emprendimiento y creación de empresas trate siempre las cuatro áreas siguientes con todos los clientes que pongan en marcha una pequeña empresa:

1. La viabilidad de las ideas comerciales.
2. Las habilidades y conocimientos de la persona que pone en marcha la empresa, en particular, en cuestiones de ventas y marketing.
3. La legislación y los reglamentos que se aplicarán a la empresa.
4. Los recursos económicos que el negocio va a necesitar y utilizar.

Una vez que tu cliente ha decidido que su idea empresarial va a funcionar, se puede empezar a desarrollar el plan de funcionamiento de la empresa. A medida que le ayude a identificar sus habilidades, a conocer la legislación y a calcular sus finanzas, podrá ir añadiendo esos conocimientos a sus planes.

9.1.1 Viabilidad

Capacita a tu cliente para estudiar y mejorar su idea empresarial

Es importante que todos los empresarios en potencia se aseguren de que la empresa que están considerando realmente merece la pena.

Ayuda a tu cliente a...

- explicar su idea empresarial,
- asegurarse de que existe un mercado para ese negocio y
- decidir si la idea empresarial va a generar dinero suficiente para lograr sus objetivos, incluido el sueldo.

La actividad empresarial de tu cliente

Es importante haber considerado exactamente qué tipo de negocio se va a crear, comprar o franquiciar. Algunas áreas en cuestión son:

¿Qué tipo de negocio se está planteando?

Si el negocio se basa en un nuevo producto o servicio, será necesario llevar a cabo estudios de mercado para garantizar que existe una necesidad de ese producto en el mercado. Si la empresa se va a adquirir o franquiciar, ¿existe un historial?

¿Dónde se ubicará la empresa?

Si la ubicación es clave para el éxito de la empresa, será importante poner toda la ayuda o recursos adecuados a disposición de tu cliente. Si la ubicación no es clave, considera las opciones menos costosas y más eficaces, como por ejemplo el trabajo desde casa.

¿En qué medida es especial el producto o servicio?

Será importante establecer lo que va a ser diferente, no solo para identificar si existe una necesidad en el mercado, sino también para empezar a considerar cómo competirá con los demás.

Tu cliente

Es importante que ayudes a tu cliente a considerar todas las implicaciones personales de la creación y gestión de su propio negocio. Algunas áreas a tener en cuenta son:

¿Qué desea obtener a nivel personal de la gestión de sus negocios?

Hay que considerar:

- Los compromisos familiares.
- Los compromisos financieros.
- Las oportunidades de desarrollo personal.
- La asignación de tiempo para la creación y gestión de la empresa.
- El ocio y la vida social.

¿Qué conocimientos y habilidades serán necesarios para gestionar su negocio con éxito?

La mayoría de conocimientos y habilidades tendrá que aportarlos el propietario del futuro negocio; pero, si la empresa se lo puede permitir, algunos pueden ser aportados por empleados o contratistas (por ejemplo, un contable).

Las finanzas de tu cliente

Probablemente las cuestiones clave sean:

¿Cuánto cuesta poner en marcha el negocio?

Los costes de puesta en marcha pueden ser muy superiores a lo previsto inicialmente. Ayuda a tu cliente a calcular los honorarios profesionales, las instalaciones, los materiales y equipos y otros artículos que habrá de pagar. ¿Qué impacto tiene esto sobre las previsiones iniciales de pérdidas y ganancias y el flujo de caja? ¿Cuánto tiempo se tardará en recuperar la inversión inicial? ¿Qué cantidad de financiación se necesita?

¿Qué beneficio espera obtener?

Ayuda a tu cliente a elaborar una previsión de pérdidas y ganancias para poner de manifiesto:

- El nivel de ventas necesario
- El coste de venta
- Los gastos generales
- Las pérdidas y beneficios

¿Qué volumen de negocio espera durante el primer año?

El volumen de negocio previsto requerirá la asignación de recursos adecuada. Esto podría tener consecuencias sobre:

- Las personas
- La maquinaria y el equipo
- Los proveedores
- El flujo de caja

La previsión del flujo de caja es indispensable, ya que permitirá a tu cliente determinar si ha optado o no por la financiación adecuada.

El mercado de tu cliente

Las cuestiones clave son:

¿Quiénes son y dónde están sus clientes potenciales?

Hay que tener en cuenta:

- ¿Cuántos hay?
- ¿Cuáles son sus necesidades y aspiraciones?
- ¿Dónde compran?
- ¿A quién comprarán a partir de ahora?

¿En qué mercado operará?

¿Cuáles son las influencias beneficiosas y perjudiciales? (El análisis PEST puede ser útil en este caso, ver sección 4.) ¿Dónde se puede obtener la información necesaria?

¿Qué aspecto tiene la competencia de tu cliente?

- ¿Cómo se comercializan?
- ¿Cómo proporcionan un servicio estandarizado?
- ¿Cómo cobran sus productos/servicios?
- ¿Cómo se promocionan y con qué éxito?
- ¿Cómo tratan a su personal y/o a sus clientes y proveedores?
- ¿Identifican su ventaja diferencial (USP, por sus siglas en inglés) en comparación con su(s) competidor(es)?

Consideraciones legales

Pregunta a tu cliente, si es el caso, qué consideraciones legales tiene que tener en cuenta; por ejemplo...

- La legislación laboral
- El reglamento sobre salud y seguridad en el trabajo
- La legislación especializada relacionada con el negocio, por ejemplo, seguridad alimentaria, higiene, etc.
- La legislación medioambiental
- La ley de sociedades
- La ley del consumidor

9.1.2 Conocimientos laborales

Capacita a tu cliente para comprobar y mejorar sus habilidades para poner en marcha y dirigir la empresa

Sus habilidades

Resulta útil consensuar con tu cliente cuáles son adecuadas en la actualidad y cuáles pueden necesitar un mayor desarrollo.

La actividad empresarial de tu cliente

Es importante que los clientes piensen en lo que hay que hacer para fabricar y vender los productos o servicios de la empresa.

¿Qué hay que hacer para fabricar y vender los productos o proporcionar los servicios ofrecidos por su empresa?

Es importante considerar si será suficiente con un experto para proporcionar la cantidad de productos u ofrecer el nivel de servicio necesario para lograr que el negocio sea viable.

¿Qué otras tareas tendrá que llevar a cabo en su actividad empresarial cotidiana?

Tu cliente debe pensar en la gama de actividades que exigirá la empresa para garantizar que:

- se mantengan las ventas,
- se reciba el pronto pago de los productos y servicios,
- todo conserve la calidad adecuada y
- se establezca un sistema de registro actualizado.

Tu cliente

¿Cuáles son las implicaciones técnicas que tu cliente tiene que considerar en este momento?

¿Cuáles son sus necesidades, esperanzas y DAFO?

Al identificar lo que el cliente espera obtener del funcionamiento de su empresa, puedes ayudarle a identificar qué habilidades va a necesitar. En este momento, es útil completar un análisis DAFO personal (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) que capacite a tu cliente para identificar sus propios puntos débiles y fuertes relacionados tanto con los requisitos técnicos como con la capacidad de gestión de la empresa. Identificar las oportunidades y amenazas le servirá de base para un futuro plan de desarrollo personal.

¿Qué habilidades es necesario desarrollar?

Será importante dar prioridad a la formación y al desarrollo para garantizar que el tiempo y el dinero se utilicen de la mejor manera posible. A veces, al cliente le resulta difícil ser consciente de qué habilidades necesita. Podría ser muy útil conseguir que tu cliente hable con otros empresarios sobre qué habilidades esperan.

¿Cómo se puede obtener esta formación y conocimientos laborales?

Ayuda a tu cliente a confeccionar su plan individual de autodesarrollo que indicará:

- Qué quiere lograr
- Los recursos disponibles
- Los métodos utilizados
- El calendario para su consecución

Ayúdale a establecer algunos objetivos SMART para lo que desea lograr:

- Específicos
- Cuantificables
- Acordados
- Realistas
- De duración determinada

¿Cómo puede comprobar su propio rendimiento?

Algunos métodos son:

- Rendimiento personal:
 - Consecución de títulos/premios/certificados
 - Premios a la excelencia
 - Consecución de los objetivos y metas personales
 - *Feedback* del personal
 - *Feedback* de los clientes
 - *Feedback* de los patrocinadores o financiadores
 - *Feedback* de los proveedores

Averiguar qué necesita tu cliente para poner en marcha su empresa

- Rendimiento de la empresa:
 - Logro de los objetivos y metas de la empresa
 - Acreditación ISO 9000
 - Acreditación ISO 14000
 - Premio a la excelencia empresarial
 - Información financiera; por ejemplo, beneficios
 - Calidad del producto/servicio

9.1.3 Reglamentos

Ayuda a tu cliente a:

- Asegurarse de que el negocio se ha establecido legalmente.
- Asegurarse de que la actividad empresarial respetará la legislación vigente.
- Cumplir con las normas vigentes relativas a la salud y la seguridad.

La actividad empresarial de tu cliente

¿Cuál es la forma correcta para que tus clientes creen sus negocios?

Hay que considerar las diferentes opciones:

- Empresario individual o autónomo
- Comunidad de bienes
- Sociedad civil
- Sociedad de responsabilidad limitada
- Sociedades laborales
- Sociedad cooperativa
- Sociedad anónima

¿Cuáles son los riesgos financieros?

Es posible limitar el riesgo personal funcionando como una sociedad de responsabilidad limitada. Ten en cuenta el derecho de sociedades y las consecuencias financieras.

Si el negocio de tu cliente depende de fuentes externas de financiación, habrá que tener en cuenta las opiniones de los socios o patrocinadores.

¿Qué requisitos legales debe tener en cuenta tu cliente?

Comprueba estas áreas. Puede haber otras apropiadas para tu cliente.

- Impuesto sobre el valor añadido
- Seguro de responsabilidad del empresario
- Seguros para las instalaciones y su contenido
- Planificación de permisos
- Reglamentos locales y ordenanzas municipales
- Reglamentos sobre salud, seguridad y medio ambiente
- Reglamento sobre incendios
- Normas de seguridad alimentaria
- Reglas estándar del comercio
- Derechos de autor y normas sobre patentes
- Legislación laboral
- Protección de datos

Tu cliente

Uno de los grandes servicios que podrás ofrecer a tus clientes será facilitarles información sobre los aspectos legales de una empresa, sin tener que recurrir siempre a asesores profesionales. Organizaciones como los departamentos locales de salud ambiental, el ministerio de Sanidad, el servicio local de bomberos, los organismos empresariales y enlaces comerciales locales, las asociaciones de pequeños empresarios, las asociaciones comerciales y determinados sitios de Internet, por nombrar solo unos cuantos, constituyen excelentes fuentes a las que acudir.

¿Qué responsabilidades tiene el cliente según la legislación de salud, seguridad y medio ambiente?

Ninguna empresa puede escapar a esta ley, pero hay muchas fuentes de información gratuitas al respecto, como portales de Internet.

Las finanzas de tu cliente

Tener experiencia en contabilidad, contratar a un contable o someterse a una auditoría es importante para todas las cuestiones relativas a los impuestos personales, el impuesto de sociedades y el IVA.

¿Cuándo necesitará ayuda profesional?

- 1 ¿Tu cliente tiene experiencia y dispone de los recursos para llevar al día sus sistemas financieros?
- 2 ¿Tu cliente tiene la capacidad de gestión y dispone de los sistemas contables para elaborar mensualmente información sobre su gestión financiera?
- 3 ¿El nivel de volumen de negocio proyectado indica que se lleve a cabo una auditoría anual?

¿Qué términos y condiciones de crédito serán necesarios para asegurar un flujo de caja positivo?

El establecimiento de los términos de pago, el aprovechamiento de la legislación contra la morosidad y el seguimiento de los deudores (control del crédito) deben garantizar un flujo de caja positivo.

9.1.4 Recursos económicos

Ayuda a tu cliente a:

- Decidir cuánto dinero necesita para poner en marcha la empresa.
- Decidir dónde obtener el dinero para poner en marcha la empresa.
- Calcular los ingresos y gastos y decidir cómo se realizará su seguimiento.
- Decidir si el negocio es un éxito financiero.

La actividad empresarial de tu cliente

¿Qué tiene que pagar por adelantado?

Es importante que tu cliente divida los costes; por un lado, lo que es necesario comprar de inmediato y, por otro, lo que tendrá que adquirir durante los primeros meses de funcionamiento de la empresa.

¿De qué opciones de compra dispone?

Al pensar en la compra de ordenadores, maquinaria y equipo, existe una amplia gama de opciones disponibles:

- Adquisición directa de artículos nuevos (con dinero en efectivo que se puede necesitar a corto plazo).
- Adquisición directa de artículos de segunda mano (a menudo en buen estado y a bajo coste).
- Arrendamiento financiero (suelen ofrecer buenas condiciones financieras, pero con compromisos a largo plazo).
- Crédito sin intereses, disponible en una amplia gama de productos.
- Financiación: disponible en la mayoría de los organismos financieros, incluidos bancos y distintas sociedades financieras.

Ayúdale a elegir la opción correcta y a saber dónde y cuándo comprar comparando diferentes opciones de compra/financiación.

¿Quiénes serán los proveedores y cuánto le van a costar?

Conseguir los proveedores adecuados es fundamental para cualquier empresa. Puedes ayudar a tu cliente a elaborar listas restringidas de proveedores a los que pedir presupuesto antes de negociar.

Tu cliente

¿Cómo puede recaudar dinero para cubrir los costes en los que incurra?

Como asesor, este es uno de los servicios clave que puedes brindar a tu cliente. ¿Existen subvenciones, directores de banco amistosos, recursos familiares?

¿Se dispondrá de alguna ayuda en forma de subvenciones y préstamos?

¿Ha fijado objetivos claros y mensurables?

¿Ha considerado la cantidad de dinero que necesitará para alcanzar el umbral de rentabilidad, obtener beneficios y recuperar su inversión inicial?

El mercado de tu cliente

¿Cómo sabe tu cliente cuánto tiene que cobrar?

Suele existir un precio de mercado aceptable para un determinado tipo de producto o servicio, pero tu cliente tiene que determinar un precio que cubra los costes y que ofrezca un beneficio bruto razonable. Normalmente, es mejor animar al cliente a optar por una mayor calidad y mayor precio en lugar de un elevado volumen y un margen muy bajo, ya que siempre se pueden hacer descuentos por cantidad.

¿Qué pasa si los clientes no pagan a tiempo?

El control del crédito es importante. Ayuda a tu cliente a planificar el cobro de los pagos atrasados y a disponer de suficiente capital circulante en las previsiones del flujo de caja para cubrir todas las eventualidades.

Las finanzas de tu cliente

La gestión financiera comienza en la etapa de planificación. Las previsiones financieras no se reducen únicamente a obtener financiación o préstamos financieros.

¿Por qué se deben preparar previsiones de pérdidas y beneficios y de flujo de caja?

Las previsiones financieras ayudan a tu cliente a realizar un seguimiento regular del rendimiento de la empresa. Podrá comparar las cifras reales con las previsiones para identificar áreas problemáticas y factores de éxito.

¿Qué tipo de registros financieros necesita?

Es importante animar a tu cliente a decidir qué tipo de sistema de registro financiero es más adecuado para sus actividades empresariales y a desarrollar sistemas fáciles de usar.

9.2 Ventas, calidad, atención al cliente, instalaciones, suministros y personal

9.2.1 Ventas y marketing

Ayuda a tu cliente a:

- Informarse sobre los mercados para los productos y servicios de la empresa.
- Elaborar un plan de marketing.
- Elaborar un plan de ventas.
- Decidir cómo evaluar el éxito de marketing y ventas.

El mercado de tu cliente

Un análisis DAFO constituye un buen punto de partida para ayudar a tu cliente a analizar los puntos fuertes y débiles del producto o servicio que ofrece y a definir las oportunidades y amenazas del mercado.

¿Cómo se puede analizar la posición de tu cliente en el mercado?

La decisión sobre dónde situarse en el mercado dependerá en gran medida del tipo de producto o servicio que se ofrece y de los recursos disponibles para satisfacer la demanda. Identifica las necesidades de los clientes potenciales.

¿Cómo pueden preverse los cambios de ese mercado?

Las tendencias del mercado suelen depender de las influencias externas como cambios tecnológicos, cuestiones ambientales y sociales y, en ocasiones, factores políticos (análisis PEST).

¿Cómo puede obtener información tu cliente?

Resulta esencial hablar con los clientes potenciales. También será útil averiguar quién es la competencia y enterarse de cómo funciona.

Por lo general, tu cliente debe reunir información sobre las 4 P:

Posición	¿Dónde realiza su actividad comercial la competencia?
Promoción	¿Cómo se promociona la competencia?
Precio	¿Cómo compite en precios la competencia (ya sea subiendo o bajando los precios)?
Producto	¿Cómo muestra la competencia que su producto es diferente a todos los demás?

Tu cliente

¿Hasta qué punto es fiable la información que está reuniendo?

Cuanta más información se reúna en esta fase, mejor será la planificación.

¿Cómo va a establecer los objetivos de marketing?

Establezca objetivos de marketing realistas y mensurables y explica cómo va a lograrlos.

¿De qué manera ha fijado sus objetivos de ventas?

El plan de ventas debe estar coordinado con la actividad de marketing. Es importante ser realista respecto del volumen de ventas y del tiempo necesario para alcanzar los objetivos.

¿Cómo va a vender, conseguir y conservar a sus clientes?

- ¿Qué habilidades y conocimientos laborales son necesarios para vender el producto o servicio en un mercado local, regional, nacional o internacional?
- ¿Cuáles son los recursos utilizados para dar soporte al estilo de ventas elegido?
- ¿La empresa va a trabajar de manera aislada o habrá oportunidades para colaborar con otras empresas?
- ¿La empresa será capaz de realizar negocios repetidamente? En caso afirmativo, ¿cuánto esfuerzo tendrá que realizar para conservar a sus clientes, así como para conseguir otros nuevos?

¿Cómo se va a medir el éxito?

Las finanzas de tu cliente

Ayuda a tu cliente a establecer objetivos financieros realistas para conseguir y conservar clientes.

¿Con qué frecuencia se revisarán los objetivos financieros?

No pierdas de vista las pérdidas y ganancias previstas para revisar los gastos ni examinar la eficacia del método utilizado.

9.2.2 Calidad

Ayuda a tu cliente a:

- Decidir si la calidad es importante para su negocio.
- Decidir cómo incluir la calidad en el negocio.
- Establecer objetivos de calidad para el negocio.

La actividad empresarial de tu cliente

En ocasiones, la calidad se interpreta como un ejercicio realizado sobre el papel que consume tiempo y dinero, pero no como algo que realmente suponga una ventaja para el negocio.

¿Tu cliente entiende los beneficios de la calidad?

Cumplir las expectativas del cliente de modo consistente y sin estrés es un buen negocio. Obtener un premio por ello puede ser más importante para los clientes y para el personal que para la empresa en sí.

¿Qué tipo de sistemas de calidad demanda el negocio de tu cliente?

Si tu cliente está pensando en la elaboración de un sistema de calidad formal, valdrá la pena pensar en lo que está haciendo la competencia en materia de calidad. ¿Le ayuda esto a tener más éxito?

¿Quién debe participar?

La calidad está relacionada con los cálculos y la responsabilidad individual.

¿Qué tiene que hacer tu cliente?

Ayuda a tu cliente a identificar sus tareas y actividades, a considerar lo que sucede realmente y lo que podría salir mal. Elabora sistemas y procedimientos claros para cada una de estas actividades.

¿Quién medirá la calidad?

Tu cliente

La política de calidad constituye el punto de partida, pero debe estar respaldada por instrucciones claras y un mecanismo para llevar a cabo revisiones periódicas.

¿Hasta qué punto hay que detallar las normas de calidad?

¿De qué manera hace frente a sus fallos y reclamaciones?

Las finanzas de tu cliente

¿Cuánto le costará a tu cliente?

¿Cuánto puede hacer tu cliente por sí solo y cuánta ayuda va a necesitar del exterior? ¿Dispone de pequeñas empresas que le ayuden a alcanzar el estándar de calidad?

9.2.3 Atención al cliente

Ayuda a tu cliente a:

- Averiguar lo que los clientes necesitarán de la empresa.
- Elaborar una política para satisfacer las necesidades de los clientes.
- Decidir cómo poner en práctica esa política.

La actividad empresarial de tu cliente

¿Cómo puede averiguar lo que desean sus clientes?

¿De qué manera averiguará qué les parece su negocio a los nuevos clientes?

La creación de oportunidades para obtener *feedback* puede ser algo formal o informal, en función de la naturaleza del negocio.

¿Qué tiene que tener en cuenta cuando maneja información de los clientes?

Es importante asegurarse de que toda la información confidencial se guarda adecuadamente y de que se cumplen los reglamentos de protección de datos.

¿Se reflejan las necesidades de los clientes en los objetivos empresariales?

¿Qué tiene que incluir en una política de atención al cliente?

Tu cliente

Ayuda a tu cliente para entender la diferencia entre la provisión de un servicio y la superación de las expectativas proporcionando un servicio de primera calidad en cada relación con el cliente o con los contratistas y socios.

¿Cómo explicará a su personal esta metodología de ofrecer un servicio de primera clase?

¿Cómo puede demostrar a sus clientes que ofrece un buen servicio al cliente?

¿Cómo se puede medir el éxito?

Las finanzas de tu cliente

Ayuda a tu cliente a medir los beneficios que el servicio al cliente aporta a los resultados generales de la empresa.

¿Cuánto le costará esto?

El coste principal estará relacionado con el tiempo.

¿Cómo ayudarán los clientes a aumentar la rentabilidad del negocio?

9.2.4 Instalaciones

Ayuda a tu cliente a:

- Decidir si el negocio necesita sus propias instalaciones.
- Elegir las instalaciones para el negocio.
- Acordar los términos y condiciones de los locales.

La actividad empresarial de tu cliente

Muchas empresas (el 25% de todas las pequeñas empresas) se gestionan con éxito desde casa.

¿Podría tu cliente empezar en casa?

Algunas empresas funcionan bien desde el hogar; con un creciente acceso a la tecnología de la comunicación, la ubicación es cada vez menos importante. Sin embargo, si la empresa necesita disponer de una ubicación físicamente visible, puede ser conveniente considerar la adquisición de instalaciones. Ayuda a tu cliente a encontrar el precio más bajo y locales subvencionados o incubadoras de empresas.

¿De qué manera elegirá el local adecuado para su negocio?

¿Cómo puede estar seguro de los términos y condiciones relativos a los locales?

Tu cliente

Ayuda a tu cliente a negociar las condiciones de alquiler, arrendamiento (*leasing*) o compra.

¿Qué tendrá que tener en cuenta al negociar el trato?

¿Quién va a negociar con el dueño del local?

Las finanzas de tu cliente

¿Qué efecto tendrá el coste de las instalaciones sobre la rentabilidad del negocio?

¿Existen subvenciones para ayudar a satisfacer los costes de creación y puesta en marcha a los que tendrá que enfrentarse?

¿Cuáles son las consideraciones legales y cuál es el coste de cumplirlas?

9.2.5 Equipos, herramientas y materiales

Ayuda a tu cliente a decidir la cantidad y el tipo de equipos, herramientas y materiales necesarios tanto para la puesta en marcha como para el funcionamiento del negocio.

La actividad empresarial de tu cliente

¿Cómo va a identificar lo que necesita?

¿Es mejor pagar a plazos, obtener un arrendamiento financiero, utilizar préstamos, pagos diferidos, subvenciones, etc.?

¿Qué criterios se utilizarán para escoger a los mejores proveedores?

(Por ejemplo, precio, entrega, condiciones de pago, etc.)

Tu cliente

Será importante identificar las consecuencias de conseguir los suministros adecuados, al precio adecuado, en el momento adecuado. El diseño de un método de previsión de lo que se va a necesitar y cuándo se va a necesitar ayudará a tu cliente a controlar las actividades de su negocio.

¿Cómo preverá la necesidad de suministros y el calendario de pedidos?

¿Cómo realizará el mantenimiento de sus herramientas y equipo?

¿Cómo almacenará los suministros y el equipo?

Las finanzas de tu cliente

Ayuda a tu cliente a contabilizar los suministros y el equipo en sus previsiones de flujo de caja.

¿Ha elaborado un análisis de costes-beneficios sobre los artículos que estamos considerando?

¿Ha acordado los términos de pago adecuados?

¿Ha puesto en práctica sistemas de registro financiero para garantizar que se mantengan relaciones positivas con los proveedores?

9.2.6 Personal

Ayuda a tu cliente a determinar si la contratación de personal es la forma más eficaz de dotar de recursos a la empresa, (en lugar de, por ejemplo, utilizar socios, familiares, contratistas, trabajadores autónomos). Si es así, considere los siguientes epígrafes.

La actividad empresarial de tu cliente

¿Cómo puede identificar las habilidades que van a ser necesarias?

¿Quiénes son las personas implicadas en el negocio a quién se debe consultar sobre la contratación de personal?

¿Qué va a hacer en cuanto a contratación?

(Desde publicidad informal de bajo coste a la utilización de agencias.)

¿Qué tendrá que tener en cuenta al entrevistar y contratar a los candidatos?

¿Cómo puede decidir si es necesaria una mayor formación?

Tu cliente

Ayuda a tu cliente a entender el impacto que tendrán otras personas sobre el negocio.

¿Qué efecto tendrá la contratación de personas sobre sus objetivos comerciales?

¿De qué manera va a mantener la motivación y el compromiso del personal?

Las finanzas de tu cliente

Emplear personas es una tarea costosa y que lleva tiempo. Ayuda a tu cliente a entender el análisis de coste/beneficio.

¿Cuánto cuesta contratar a un nuevo trabajador?

¿Cómo podría afectar la contratación de personal a la rentabilidad del negocio?

9.3 Reunir todo en el plan empresarial de tu cliente

En primer lugar, ocúpate de las cuestiones clave de las secciones anteriores. La información reunida a través de las preguntas que le has formulado a tu cliente y la ayuda prestada para la puesta en marcha de su negocio constituirán el material para realizar el plan empresarial.

La actividad empresarial de tu cliente

Será importante comprobar que toda la información recogida es correcta y que todos los cálculos y estimaciones son realistas.

¿Cómo establecerá sus objetivos?

Basándose en toda la información de la que dispone, tu cliente debería ser capaz de establecer objetivos realistas para el negocio.

Los objetivos deberían incluir las siguientes áreas del negocio:

- Posición en el mercado
- Productos y servicios
- Atención al cliente
- Rendimiento financiero
- Rendimiento y desarrollo personal

¿De qué manera se logran estos objetivos?

Cada tipo de objetivos debería disponer de su propio plan de acción en el que se indique la manera de alcanzar dichos objetivos y los recursos utilizados para apoyar las actividades empresariales que se emprendan. El plan tendrá que especificar el plazo temporal en que se quiere lograr cada objetivo.

¿Qué debe incluir el plan?

Debe ser diseñado no solo para obtener financiación de los patrocinadores, sino también para establecer la orientación de la nueva empresa. Debe identificar el tipo de negocio, el mercado para ese negocio, la información financiera relativa tanto a la creación y puesta en marcha de las actividades empresariales como las oportunidades futuras de expansión y crecimiento.

¿Cómo debe presentar su plan el cliente?

No existe una forma correcta o incorrecta de presentar un plan empresarial. Deberá hacerse de la forma más adecuada para tu cliente. Su revisión frecuente le permitirá mantener el control de su negocio e identificar nuevas oportunidades para mejorar el rendimiento empresarial.

En pocas palabras, si el plan responde a las preguntas de los puntos clave tratados en esta sección, constituirá un apoyo práctico e inestimable para la puesta en marcha del negocio de tu cliente.

Capítulo 10

Glosario y enlaces de interés



10.1 Glosario

1	Planificación de la acción	Desglosar las tareas pendientes en subtareas y pequeños pasos y, tras el desglose, determinar las acciones y plazos que debe tener cada subtarea. El resultado de la planificación de la acción es el Plan de Actuación/Acción.
2	Asesor	Es un experto en una determinada área de conocimiento. En este caso, el asesor es un asesor de negocios, entendiéndose como tal aquella persona que ofrece asesoramiento y apoyo a los emprendedores y planifica sus actividades de puesta en marcha del negocio. A su vez, son personas que saben cómo acceder a la información que necesitan sus clientes.
3	Benchmarking	Proceso de identificación de la posición en el mercado de una persona, organización o producto para mejorar el posicionamiento según el coste, ciclo de vida, la productividad o calidad, etc. Esencialmente, la evaluación comparativa ofrece una instantánea de la ejecución de un negocio y ayuda a ganar una comprensión de dónde o en qué posición se encuentra la empresa o proyecto con relación a los demás.
4	Buenas prácticas	Aquellas prácticas ideales o efectivas que se han llevado a cabo en una organización y que pueden ser adoptadas o adaptadas por otras.
5	Compromiso de colaboración	Comprometerse a participar en el desarrollo de un negocio o proyecto.
6	Flujo de caja	Es el movimiento de salidas y entradas del dinero en efectivo de una empresa o negocio. Para las empresas pequeñas es una medida esencial asegurar suficiente liquidez para hacer frente a los gastos. Al mismo tiempo, se puede utilizar para ver la rentabilidad de una inversión.
7	Preparar/instruir (entrenar)	El instructor ayuda a las personas a mejorar el rendimiento y alcanzar el máximo potencial de su negocio. Un buen instructor actúa como motivador y profesor utilizando metodologías apropiadas de comunicación y mediciones de satisfacción del cliente.

8	Competencia	Capacidad de utilizar conocimientos, aptitudes y destrezas eficazmente en una actividad profesional.
9	Formación Profesional Continua (FPC)	La Formación Profesional Continua (FPC) ayuda a aumentar y desarrollar los conocimientos y habilidades del trabajador.
10	Cultura orientada al cliente	Significa asegurar que todas las actividades de la organización están dirigidas a las personas que utilizan sus servicios: clientes, beneficiarios. . .
11	Diagnóstico	El diagnóstico se usa en diferentes disciplinas, con pocas diferencias de implementación en aplicaciones de lógica y experiencia, para determinar la relación de causa y efecto. Es decir, es la investigación y análisis de la causa o naturaleza de una condición, situación o problema.
12	Otorgar poderes	Dar autoridad oficial o poderes legales a una persona. En nuestro caso concreto significa promover la autorrealización o influir en comunidades en riesgo de exclusión.
13	Feedback (retroalimentar)	Reaccionar o responder ante un determinado proceso o actividad. Es decir, se refiere a la actividad a través del cual el asesor ofrece su punto de vista u opinión y asesora de los puntos fuertes y débiles a sus clientes.
14	Franquicia	Se refiere al método de practicar y utilizar la filosofía de un negocio y/o marca de otra persona. El franquiciador concede al operador total independencia a la hora de distribuir sus productos, utilizar técnicas y las marcas a cambio de unos ingresos mensuales brutos y un canon por franquicia. (Ejemplos: McDonald's, KFC, Subway...)

15	Base popular	Término utilizado para describir actividades que empiezan desde una base y proporcionan un punto de partida que puede entender la gente común.
16	Enfoque holístico	Describe una manera de trabajar en la cual se tienen en cuenta todos los factores o circunstancias en las que opera una persona o actividad. En el caso de asesoramiento empresarial, este enfoque se refiere a tener en cuenta todas las circunstancias del emprendedor individual.
17	Puntos de acción urgentes y prioritarios	Se utiliza para describir temas/cuestiones urgentes o controvertidos. Suelen necesitar atención inmediata.
18	Jergas	Nombre que recibe una variedad del habla diferenciada de la lengua estándar e incluso a veces incomprensible para los hablantes de esta, usada con frecuencia por distintos grupos sociales con intenciones de ocultar el verdadero significado de sus palabras.
19	Mentor/educador/consejero	Un mentor es una persona considerada amigo íntimo, consejero o maestro; en general, una persona experimentada. En nuestro contexto, los mentores proporcionan conocimientos a personas y/o comunidades con menos experiencia para ayudarles a avanzar en sus proyectos empresariales, carrera profesional, mejorar su educación y construir sus redes.
20	Indicadores de resultados	Son los objetivos establecidos para medir el éxito de los programas e intervenciones. Se utilizan para evaluar la consecución de objetivos de un proyecto.
21	Análisis PESTLE	PESTLE en inglés es el acrónimo de: <i>Political</i> (político), <i>Economic</i> (económico), <i>Social</i> (social), <i>Technological</i> (tecnológico), <i>Legal</i> (legal o jurídico) y <i>Environmental</i> (medioambiental). Análisis PESTLE es una herramienta genérica diseñada para ver lo que ocurre en el campo donde se mueve una empresa. Por lo tanto, es una herramienta de medición que ayuda a identificar los factores externos.

22	Colegio de profesiones/ organización profesional	Organización que actúa para promover los intereses de una determinada profesión. Por lo general, se ocupa de las necesidades de las personas de una misma profesión y de arbitrar en materia de la práctica laboral, del desarrollo del conocimiento de cada persona de la organización y de recoger las buenas prácticas de sus miembros.
23	Autoevaluación	Es el proceso de evaluación llevado a cabo por cada individuo, que revisa críticamente sus logros, conocimientos y habilidades en función de un estándar o indicador. Se utiliza en el contexto de persona u organización.
24	SMART	Acrónimo de una herramienta que sirve para describir un conjunto de criterios que ayuda a alcanzar efectivamente los objetivos definidos y el marco de un proyecto o negocio. El significado de las siglas es la siguiente: <i>Specific</i> : específico; por ejemplo, dar una exacta descripción de los resultados esperados. <i>Measurable</i> : que puede ser medido; ¿Cómo vas a medir los logros definidos? Por ejemplo, número de empresas. <i>Agreed</i> : acordado; la solución que se ha acordado entre todas las partes interesadas o las decisiones que se han adoptado hasta ahora. <i>Realistic</i> : realista; las medidas se deben adoptar teniendo en cuenta los objetivos finales que se quieren alcanzar y los recursos de la organización <i>Time Bound</i> : duración determinada; el tiempo que se estima para la consecución de cada resultado tiene que estar especificado; por ejemplo, dos meses.
25	Etapas de la relación	Se utilizan para identificar diferentes tipos o puntos de contacto entre los asesores de negocio y sus clientes. Por ejemplo, reuniones iniciales, diagnósticos...
26	Grupos de interés/interesados	Se refiere a una persona u organización interesadas o con participaciones en una empresa comercial o social. Normalmente suelen ser compañías financieras, empresas de apoyo, el personal de la organización o las personas que rodean la empresa.

27	Procesos de apoyo	Ofrecer ayuda en las operaciones diarias de una organización o empresa, tales como contabilidad, comunicación, etc. El asesor puede apoyar tanto a las personas como a las empresas.
28	Recursos de apoyo	Ofrecer a una organización diferentes tipos de recursos (recursos humanos, financieros, administrativos, comerciales, etc.)
29	Análisis DAFO	Acronimo de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades. Es una herramienta que sirve para identificar los puntos fuertes y débiles y las oportunidades y amenazas del entorno de un proyecto empresarial para poder desarrollarlo de una manera eficaz. Por otro lado, es una forma útil de identificar los factores internos y externos favorables y desfavorables del objetivo del proyecto.
30	Ventaja diferencial/ competitiva	Concepto de marketing. Se refiere a una característica específica que diferencia un producto o proyecto de otro similar.
31	IVA	Impuesto sobre el valor añadido
32	Capital riesgo	Dinero que se invierte o está disponible para invertir en una nueva empresa o un nuevo proyecto empresarial arriesgado. Normalmente proviene de grandes inversores, que lo ponen a disposición de jóvenes emprendedores, empresas pequeñas, etc.
33	Viabilidad	En general, significa "capacidad de supervivencia". Es decir, en un nuevo proyecto empresarial o idea significa la capacidad de generar ingresos para cubrir los gastos generados y, por otro lado, la rentabilidad de la inversión realizada. Un estudio de viabilidad es un profundo análisis para ver si una idea de negocio puede tener futuro en el mercado.

10.2 Enlaces de interés

- Xunta de Galicia: <http://www.xunta.es>
- Consellería de Economía e Industria: <http://economiaeindustria.xunta.es/>
- Consellería de Traballo e Benestar: <http://traballo.xunta.es/>
- Consellería de Facenda: www.conselliariadefacenda.es/
- IGAPE: <http://www.igape.es>
- BIC Galicia: <http://www.bicgalicia.org/>
- XES GALICIA: www.xesgalicia.org
- Rede de Técnicos de Emprego: <http://www.tecnicosempregogalicia.xunta.es/RedTecnicosEmprego/ortal.aspx>
- Rede Estendida do Emprendedor: www.emprenderengalicia.com
- Confederación Empresarios Galicia: <http://www.ceg.es/>
- Consello Galego de Cámaras de Comercio: <http://www.camarasgalicia.com/>
- AGADER: <http://agader.xunta.es>
- Fundación Cel: <http://www.fundacioncel.org/>
- Fundación PAIDEIA: <http://www.paideia.es/es/montaje.html>
- Fundación RONSEL: <http://fundacionronsel.org/>
- Fundación Ferrol Metrópoli: <http://www.ferrolmetropoli.org/>
- CIMO: <http://www.autonomosgalicia.org/>
- COGAMI: <http://www.cogami.es/>
- ASHOKA España: <http://www.ashoka.es/>
- Servicio de apoio a autónomos: <http://www.autonomosgalicia.org/>
- Federación Galega de Novos Empresarios: <http://www.fegaxe.com/>
- Asociación de Jóvenes Empresarios de Galicia: <http://www.ajevingo.es>
- Federación de Empresarias de Galicia: <http://www.fega.net/>
- SECOT: <http://www.secot.org/>

Glosario y enlaces de interés

- FEUGA: <http://www.feuga.es/>
- UNIEMPRENDE: www.uniemprende.es
- Fundación Universidade da Coruña (FUAC): www.fundacion.udc.es
- Fundación Universidad de Vigo (FUVI): www.fundacionuvigo.es
- Informe GEM Galicia: <http://www.gemgalicia.org/>
- Tecnópole: www.tecnopole.es/
- Facilitador Financiero ICO: <https://www.facilitadorfinanciero.es/Portal/Guest/Login.aspx>
- Microcréditos ICO: <http://www.ico.es/web/contenidos/1554/index.html>
- Microcréditos ENISA: <http://www.enisa.es/>
- Microcréditos IPYME: <http://www.ipyme.org/>

Reconocimientos y aviso legal

Queremos reconocer de forma especial el trabajo realizado por aquellas personas que trabajaron en el desarrollo de la versión original de esta guía; en especial a Armando Pardo y su equipo en ACBBA así como al equipo de SFEDI compuesto por Tony Robinson, Clare Francis y Ruth Lowbridge.

Reconocimientos también a aquellas personas que han hecho posible esta adaptación al contexto de la comunidad de Galicia, Noemí Iglesias Rodríguez, Beñat Egaña Villagrasa y a sus respectivos equipos en BIC Galicia y iq consult.

La versión original de esta guía ha sido diseñada e impresa por Alan y Anna y su equipo de Almac. La adaptación al contexto de la comunidad de Galicia ha sido diseñada y maquetada por Ane Alastruey Goenaga.

Muchas de las herramienta analíticas de esta guía son propiedad intelectual The Watershed y han sido aportadas gracias a la colaboración de Dean Maragh.

El modelo DIDPAC (DIDBAB en su versión original) está protegido por BAB, The Business Advisory Bureau Limited.

Esta obra está protegida bajo licencia Creative Commons: Reconocimiento - NoComercial - Compartirlgual (by-nc-sa). Licencia 3.0 clausulas adicionales. No se permite un uso comercial de la obra original ni de las posibles obras derivadas, la distribución de las cuales se debe hacer con una licencia igual a la que regula la obra original.

ISBN versión original: 0-9512488-4-7

Versión original



COPIE - Comunidad de Prácticas en Emprendimiento Inclusivo



Financiado por



Esta obra está protegida bajo licencia Creative Commons: Reconocimiento-
NoComercial-CompartirIgual (by-nc-sa). Licencia 3.0 clausulas adicionales.
No se permite un uso comercial de la obra original ni de las posibles obras derivadas, la
distribución de las cuales se debe hacer con una licencia igual a la que regula la obra original.