Steinhardt

¿Cómo está la salud de tu empresa?

Guía de Síntomas para diagnosticar la salud de tu negocio

"Las crisis de crecimiento en las empresas son tan complejas de superar como las crisis provocadas por el estancamiento o las pérdidas y nadie tiene tiempo para pensar en la forma en que se están haciendo las cosas"

PyMEs: ¡Cuidado con las Crisis de Crecimiento!

Más allá de lo que la mayoría piensa, las **crisis de crecimiento** en las empresas son tan complejas de superar como las crisis provocadas por el estancamiento o las pérdidas.

Podrías considerar que, en el caso que nosotros estuviéramos en lo correcto, es preferible "tener problemas" porque "me va bien" a tener problemas porque "me va mal" y podríamos estar de acuerdo... hasta cierto punto.

Se dice que uno mira las soluciones desde la altura de sus problemas y esto determina el "valor" que cada uno da a las ideas y acciones que se le ocurren para resolver la dificultad.

Entonces bien, cuando una empresa tiene una crisis generada por problemas económicos (y por consiguiente financieros y no al revés) resulta evidente para los dueños, gerentes y todo el personal que **"hay que hacer algo"**. Existe un acuerdo explícito e implícito acerca de esta necesidad. Las energías están dirigidas a un foco claro y unívoco.

Por el contrario, cuando la empresa goza de buena salud desde el punto de vista económico, desde lo material, es mucho **más complejo ponerse de acuerdo** en dos cosas:

a) cuál es el problema y
b) la necesidad de encontrar rápidamente soluciones al mismo.

Las crisis de crecimiento se asimilan a la parábola de la rana hervida explicada por Peter Senge en su libro La quinta Disciplina:

"Si ponemos una rana en una olla de agua hirviendo, inmediatamente saltará. Pero si ponemos la rana en agua a temperatura ambiente y no la asustamos se queda. Cuando la temperatura se eleva de 21 a 26 grados centígrados, la rana no hace nada, e incluso parece estar a gusto. A medida que la temperatura aumenta, la rana está cada vez más aturdida y finalmente no está en condiciones de salir de la olla. Aunque nada se lo impide, la rana se queda y hierve. ¿Por qué? Porque su aparato interno para detectar amenazas a la supervivencia está preparado para cambios repentinos en el medio ambiente, no para cambios lentos y graduales."

Así, como rana en la olla, muchas empresas comienzan a tener síntomas que marcan que se está elevando la temperatura del agua, pero encuentran una cantidad de explicaciones y justificaciones para no tomar el toro por las astas.

La experiencia nos muestra que la principal dificultad para esta ceguera son los **resultados económicos positivos**.

Sí. Aunque parezca mentira, cuando "hay plata" todos están muy ocupados por juntarla, guardarla o invertirla y nadie tiene tiempo para pensar en la **forma en que se están haciendo las cosas**.

Por eso, cuando un empresario llega a nuestra oficina para realizar una consulta porque **"siente"** que algo está pasando y no puede entender qué es "si nos está yendo tan bien", nosotros sabemos que se encuentra frente a una crisis de crecimiento y que tendremos que trabajar mucho sobre **su visión del problema** para que actúe con la prontitud que la situación requiere para no caer en la trampa como la rana.

Es la intensión de este documento brindarte una **guía de síntomas** a los que deberías prestarle atención para **poder diagnosticar la salud de tu empresa**.

Cuando hablamos de **salud de la empresa** nos referimos a la salud de la cultura, es decir, a **la capacidad que una empresa tiene de crear nueva riqueza y consolidar la existente**. Como dice Lawrence M. Miller en su libro "De bárbaros a burócratas":

"la decadencia de la cultura empresarial precede siempre la decadencia del negocio y es factor-causa primordial de la misma. Es necesario que los líderes empresariales adquieran la amplitud de visión que les induzca a no regatear esfuerzos en el mantenimiento de una cultura saludable"

Nuestra experiencia nos ha enseñado que hay tres clases de síntomas:

"Sí. Aunque parezca mentira, cuando "hay plata" todos están muy ocupados por juntarla"

Síntomas indoloros

De ocurrir, permiten detectar problemas con anticipación a fin de tomar medidas correctivas (aspirina).

Síntomas dolorosos

Indican la existencia de problemas que perjudican a la empresa, para los cuales debe tomarse acción a fin de detener el proceso antes de que avance (fármacos especiales o antibióticos).

Síntomas graves

Ponen en peligro la empresa o parte de ésta, como consecuencia de la desatención a los síntomas anteriores y que requieren cirugía menor o mayor y aun terapia intensiva para evitar el fallecimiento (concurso, quiebra).

Estos síntomas se presentan en cinco ámbitos y tienen distinta etiología según el área, pero a veces son similares a todas ellas:

Ámbito Comercial

Ámbito Productivo

Ámbito Administrativo

Ámbito Contable - Financiero

Ámbito Directivo - Gerencial

En este punto debemos detenernos para recordar que **los síntomas no son la enfermedad**. En términos empresariales y en palabras del Dr. Goldratt, los efectos indeseables (síntomas) no son las causas raíces del problema: si sólo nos quedamos con lo que vemos, con lo que florece a simple vista, si nos encontramos frente a expresiones como "esto es muy fácil" o "¿cómo no se dieron cuenta?" el resultado será el diseño de soluciones sintomáticas que alivian y descomprimen la situación en el corto plazo, pero vuelven a surgir a mediano o largo plazo y cada vez con mayor fuerza.

Por eso en esta Guía enumeramos distintos síntomas de cada uno de los ámbitos, ya que si alguno de estos síntomas está presente en tu empresa, es conveniente tomarte un tiempo para analizar la situación y te asesores antes de que los mismos se conviertan en una enfermedad declarada y debas recurrir a los antibióticos, cirugía o terapia intensiva.
Este listado no refleja todos los síntomas que se pueden experimentar. Sólo estamos compartiendo aquellos que encontramos habitualmente, los que se evidencian repetidamente.

Ahora sí, manos la obra.

Te recomendamos que a medida que avances, vayas marcando **cuántos y cuáles son los síntomas presentes en tu compañía** (podés marcar directamente en la pantalla o imprimirte el archivo). Al finalizar encontrarás la **Tabla de Diagnóstico** que deberás completar con los resultados.
Con esta Tabla podrás darle magnitud a la situación, ya que consiste en una escala de intensidad que te permitirá tomar la temperatura, desde los 36,5° C hasta 44° C y así, realizar el **diagnóstico de la salud de tu empresa**.

Ámbito Comercial

Se refiere a la planificación, seguimiento y control de las actividades de venta y de las acciones necesarias para el posicionamiento del producto y de la empresa.

Steinhardt

Síntomas indoloros

- [ ] Falta de actividad planificada de los vendedores
- [ ] Falta de informes de los vendedores. Si hay, no los analizan, aunque sea por el método de excepción al azar
- [ ] Falta de seguimiento de los presupuestos y sobre todo desconocimiento de por qué se perdió
- [ ] Falta de estadísticas periódicas de venta por producto, por línea de productos, por cliente, por zona y su correspondiente análisis
- [ ] Falta de análisis de cartera de clientes y clientes potenciales
- [ ] Desconocimiento de los precios, condiciones de venta y características de los productos de la competencia actualizados al día
- [ ] Ignorancia del valor potencial del mercado y su participación en el mismo, ¿crece, está igual o decrece?
- [ ] Análisis de situación del mercado por comentarios de los colegas y clientes
- [ ] Desatención a la información técnica del exterior
- [ ] Todos los mails que recibís, los archivás para leer en otro momento
- [ ] Concentración en problemas urgentes y no en los importantes
- [ ] Intensión de saber todo lo que pasa y que te consulten antes de tomar cualquier decisión
- [ ] Falta de política de precios, bonificaciones y descuentos o cambios permanentes en las mismas.
- [ ] Falta de una base de datos de clientes con la información actualizada para su gestión
- [ ] Falta de seguimiento y contacto periódico con clientes
- [ ] Falta de página web o página desactualizada (Versión 1.0)
- [ ] Falta de presencia en buscadores de internet
- [ ] Falta de un sistema de gestión de relaciones comerciales

Síntomas dolorosos

- [ ] Pérdida de presupuestos “casi seguros”
- [ ] Caída de las ventas
- [ ] Alta rotación de clientes activos
- [ ] Aumento de los gastos de los vendedores
- [ ] Renuncia de un buen vendedor
- [ ] Devolución de mercadería
- [ ] Precio inferior de la competencia en productos y servicios en los que puede ser competitivo
- [ ] Rechazo reiterado de pedidos por rotura o diferencia en peso o volumen o unidades o calidad o sin causa real aparente

Síntomas graves

- [ ] Paralización de las ventas
- [ ] Renuncia de agentes o representantes del interior
- [ ] Anulación de pedidos por demora en la entrega
- [ ] Pérdida de una o más representaciones
- [ ] Aparición de un competidor agresivo, con un producto superior y a menor precio
- [ ] Crecimiento de los costos de distribución con el sistema actual

Ámbito Productivo

Este ámbito comprende el circuito desde el pedido del cliente, compra de materiales, insumos, producción y entrega en depósito final o al cliente.

Steinhardt

Síntomas indoloros

- [ ] Falta de planificación de la producción
- [ ] Planificación y gestión de producción en base al nivel de “stock físico”
- [ ] Imposibilidad para visualizar desde Producción el nivel de “stock disponible”
- [ ] Ausencia de Ingeniería de Producto o descripción de la ruta de producto
- [ ] Antigüedad y/o falta de actualización de los tiempos de producción.
- [ ] Carencia de planos de partes y conjuntos codificados y con nomenclador uniformado
- [ ] Errores en la información de pedidos pendientes o información desactualizada
- [ ] Excesivo control de la productividad por máquina
- [ ] Falta de claridad en la descripción de puestos
- [ ] Preocupación individual de realizar la tarea individual sin considerar necesidades de otras áreas
- [ ] Requisición de materiales con especificaciones incompletas o tarde

Síntomas dolorosos

- [ ] Cambios permanentes en la planificación de la producción
- [ ] Demora en los plazos de entrega
- [ ] Exceso de reprocesos por errores en la producción
- [ ] Ausentismo
- [ ] Aumento del nivel de scrap
- [ ] Necesidad de reajustes por imprecisión en planos e instrucciones
- [ ] Atraso en entrega de partes o conjuntos
- [ ] Falta de control de stock de materia prima y productos elaborados
- [ ] Falta de transparencia y la confiabilidad de los procesos y procedimientos productivos
- [ ] Exceso de producción en proceso

Síntomas graves

- [ ] Incremento de horas extras para cumplir con los clientes produciendo lo mismo
- [ ] Pérdida de clientes por incumplimiento en la entrega o entrega fuera de parámetros de calidad
- [ ] Paralización de la producción por falta de insumos o materias primas
- [ ] Imposibilidad para cumplir la planificación de la producción
- [ ] Rotura de una máquina principal por falta de mantenimiento predictivo y preventivo
- [ ] Quiebres permanentes de los stocks

Ámbito Administrativo

Comprende todo lo relacionado con la administración de compras, ventas, personal, depósitos, expedición y cobranzas.

Steinhardt

Síntomas indoloros

- [ ] Desorganización del sector
- [ ] Superposición de tareas
- [ ] Falta de asignación de responsabilidades
- [ ] Carencia de autoridades formales en las áreas respectivas
- [ ] Sectores como compartimentos estancos
- [ ] Mantenimiento de procesos manuales en planillas fuera del sistema
- [ ] Ingreso reiterado de los mismos datos por diferentes personas
- [ ] Autoridad formal ejercida sin capacidad para el cargo
- [ ] Errores en las cuentas corrientes de clientes
- [ ] Pedidos de la misma información a varias personas
- [ ] Ocultamiento de información
- [ ] Atraso en la emisión de datos, formularios facturas, remitos
- [ ] Atraso en registros para el ámbito contable
- [ ] Falta de controles cruzados
- [ ] Retraso en la elaboración de información para la Dirección
- [ ] Legajos incompletos de personal
- [ ] Desactualización de proveedores

Síntomas dolorosos

- [ ] Atraso en los pagos de cargas sociales, de impuestos, de IVA, sindicales
- [ ] Mala implementación y/o mal uso de un sistema de gestión
- [ ] Crecimiento de los Deudores por Venta sin causa aparente
- [ ] Pago “urgente” de facturas a proveedores para asegurar la entrega
- [ ] Falta de registro y movimiento de materias primas
- [ ] Falta de registro y movimiento de productos
- [ ] Demora en las compras para cumplir con “el precio más bajo”
- [ ] Errores en facturación que a veces requieren reprocesos
- [ ] Falta de comunicación a diferentes sectores de acontecimientos que los afectan
- [ ] Descontento del personal por errores reiterados en las liquidaciones de sueldos

Síntomas graves

- [ ] Inspecciones de DGI, Sindicales, ART
- [ ] Pérdida de credibilidad con los proveedores
- [ ] Pérdida de clientes por falta de claridad en las operaciones
- [ ] Pérdida de documentación y/o errores en la misma
- [ ] Demoras que retrasan el cumplimiento de pedidos a los clientes
- [ ] Aumento paulatino de endeudamiento bancario, financieras, proveedores, Estado.

Ámbito Contable - Financiero

Incluye todas las registraciones contables, el cumplimiento legal ante organismos públicos y privados y todo el manejo de fondos ante decisiones estratégicas de inversión.

Steinhardt

Síntomas indoloros

- [ ] Atraso o inexistencia de análisis de resultados
- [ ] Falta de balance mensual indicativo de la marcha del negocio o industria
- [ ] Contador "part time" con un bajo costo
- [ ] Carencia de un sistema de gestión acorde a las características y necesidades de las operaciones actuales de la empresa
- [ ] Sistema de costos altamente detallado y con personal específico asignado a esta tarea
- [ ] Carpetas de créditos de los clientes sin datos ni pedidos de informes crediticios completo y actualizados
- [ ] Inexistencia de una división explicita de tareas y responsabilidades
- [ ] Carencia de un esquema de flujo de fondos
- [ ] Atraso en las registraciones contables
- [ ] Falta de conciliación bancaria mensual
- [ ] Desconocimiento de los ratios de trúput/ventas, CMV/ventas y utilidad neta/ventas
- [ ] Desconocimiento del porcentaje que representan los costos financieros en relación a las ventas
- [ ] Desconocimiento del monto de crédito de terceros y entidades financieras con el que virtualmente se cuenta
- [ ] Demora en las liquidaciones, presentaciones y pagos de impuestos aún cuando existen recursos para afrontarlos
- [ ] Falta de formalización de las operaciones de la empresa
- [ ] Imposibilidad para calificar la empresa para la obtención de Planes de
- [ ] Promoción para PyMEs
- [ ] Ausencia de auditorías sobre registraciones contables

Síntomas dolorosos

- [ ] Préstamo urgente por "unos días" para cubrir un descubierto
- [ ] Utilización de anticipos de clientes para "tapar" un agujero en lugar de su destino adecuado
- [ ] Préstamos personales del banco
- [ ] Firma de compromisos de pagos en base a supuestos cobros y/o ventas
- [ ] Demora en la liberación de importaciones/exportaciones por falta de documentación correcta
- [ ] Problemas de cobranza por falta de conciliación de cuentas de clientes
- [ ] Exceso de personal por falta de organización
- [ ] Contratación de personal "idóneo"
- [ ] Presentación de balances fuera de término
- [ ] Imposibilidad para asumir compromisos de pagos

Síntomas graves

- [ ] Préstamo hipotecario, prendario, con aval personal
- [ ] Baja rentabilidad final
- [ ] Egresos superiores a ingresos previstos
- [ ] Intimaciones de impuestos, laborales, etc.
- [ ] Financiamiento a clientes superior al financiamiento de proveedores
- [ ] Cierre de líneas de créditos y baja calificación crediticia

Ámbito Directivo - Gerencial

Dependiendo del tamaño de la empresa, bien podría ser el que compete a todas las funciones y gestión de la Dirección.

Steinhardt

Síntomas indoloros

- [ ] Falta de tiempo
- [ ] Necesidad de estar en todo
- [ ] Falta de delegación
- [ ] Pensar que necesitás un gerente de .... con “energía y polenta”
- [ ] Creer en todos y desconfiar de todos
- [ ] Falta de carácter para toma de decisiones drásticas
- [ ] No prestar atención al contenido de los informes elaborados por tus colaboradores
- [ ] Encerrarte en lo que te gusta y no administrar el conjunto de la empresa.
- [ ] No salir fuera de la empresa a ver qué pasa con el producto, los vendedores, la competencia.
- [ ] Ocuparte de lo urgente
- [ ] Tener Planes de Acción que nunca se ejecutan
- [ ] Creer que sos el único que sabe
- [ ] Desconocer la necesidad de capacitarse y capacitar al personal en nuevas técnicas de producción, organización y comercialización
- [ ] Desatender el constante mejoramiento de las relaciones laborales
- [ ] Ignorar la importancia de pertenecer y participar en la cámara empresaria que agrupo al sector.
- [ ] Desconocimiento de los conflictos personales entre el personal de los distintos departamentos o divisiones y de éstas entre si
- [ ] Conocimiento de los conflictos anteriores y no tomar acción, por no saber cómo

Síntomas dolorosos

- [ ] No saber qué hacer
- [ ] Buscar soluciones mágicas fuera de la empresa
- [ ] Ver que las venas caen sin averiguar la causa
- [ ] Creer que una computadora y software enlatado solucionan los problemas
- [ ] Pedir asesoramiento y lamentarte que no lo podés pagar o que no podés hacer lo aconsejado
- [ ] Perder la fe en uno mismo y el espíritu de lucha
- [ ] Seguir los consejos del contador, que sabe mucho de contabilidad, pero poco de administración

Síntomas graves

- [ ] Buscar un socio
- [ ] Querer vender la empresa
- [ ] Cerrar la empresa sin análisis de factibilidad de seguir
- [ ] Pensar en una convocatoria.

Tabla de diagnóstico

Con esta Tabla podrás darle magnitud a la situación actual y realizar el **diagnóstico de la salud de tu empresa**.
Completala contabilizando los ítems que seleccionaste en cada uno de los Ámbitos.

Steinhardt

Ambito Comercial	Estados		
	Indoloros	Dolorosos	Graves
Total de síntomas	17	8	6
Total de síntomas en su empresa	.....	.....	.....
Evaluación de temperatura según los síntomas en su empresa	0 - 4 = 36,5º 5 - 9 = 36,6º 10 - 13 = 36,7º 14 - 17 = 37,0º	0 - 5 = 38,0º 6 - 8 = 39,0º	0 - 2 = 40,0º 3 - 4 = 41,0º 5 = 42,0º 6 = 43,0º

Ambito Productivo	Estados		
	Indoloros	Dolorosos	Graves
Total de síntomas	11	10	6
Total de síntomas en su empresa	.....	.....	.....
Evaluación de temperatura según los síntomas en su empresa	0 - 3 = 36,5º 4 - 6 = 36,6º 7 - 9 = 36,7º 10 - 11 = 37,0º	0 - 7 = 38,0º 8 - 10 = 39,0º	0 - 2 = 40,0º 3 = 41,0º 4 - 5 = 42,0º 6 = 43,0º

Ambito Administrativo	Estados		
	Indoloros	Dolorosos	Graves
Total de síntomas	17	10	6
Total de síntomas en su empresa			
Evaluación de temperatura según los síntomas en su empresa	0 - 4 = 36,5º 5 - 9 = 36,6º 10 - 13 = 36,7º 14 - 17 = 37,0º	0 - 3 = 38,0º 4 - 7 = 39,0º 8 - 10 = 40,0º	0 - 2 = 40,0º 3 - 4 = 41,0º 5 = 42,0º 6 = 43,0º

Ambito Contable Financiero	Estados		
	Indoloros	Dolorosos	Graves
Total de síntomas	17	10	6
Total de síntomas en su empresa			
Evaluación de temperatura según los síntomas en su empresa	0 - 4 = 36,5º 5 - 9 = 36,6º 10 - 13 = 36,7º 14 - 17 = 37,0º	0 - 3 = 38,0º 4 - 7 = 39,0º 8 - 10 = 40,0º	0 - 2 = 40,5º 3 - 4 = 41,0º 5 = 42,0º 6 = 43,0º

Ambito Directivo Gerencial	Estados		
	Indoloros	Dolorosos	Graves
Total de síntomas	17	7	4
Total de síntomas en su empresa			
Evaluación de temperatura según los síntomas en su empresa	0 - 4 = 36,5º 5 - 9 = 36,6º 10 - 13 = 36,7º 14 - 17 = 37,0º	0 - 3 = 38,0º 3 - 4 = 39,0º 5 - 7 = 40,0º	1 = 41,0º 2 = 42,0º 3 = 43,0º 4 = 44,0º

Solicitá tu reunión para que te ayudemos a buscar soluciones acordes a la salud de tu empresa

Contactanos haciendo click AQUÍ