

MANUAL DE DIRECCIÓN PARA PEQUEÑAS EMPRESAS

**GUÍA PARA LA DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE PEQUEÑAS
EMPRESAS Y DE MICROEMPRESAS**

Antonio J. Herrero García

MANUAL DE DIRECCIÓN PARA PEQUEÑAS EMPRESAS

Antonio J. Herrero García

s.a@smart-attitude.com

Editado por Bubok Publishing S.L

Impreso en España

Impreso por Bubok

ISBN: 9788468645650

1ª edición

Dedicatoria

A Nuri por su paciencia y por haber sacrificado todo su tiempo al cuidado de nuestra familia mientras yo me dedicaba a mi empresa.

A todos los gerentes, de pequeñas empresas, que se dejan la piel luchando por una idea que genera trabajo y riqueza a este país, que han tenido la valentía de jugárselo todo para hacerla posible y sobre todo, para los que cayeron en el intento y se volvieron a levantar.

Índice

0. Prólogo (Por Alex Olivé Roger)
1. Introducción.
2. La situación actual.
3. ¿Qué necesito para empezar?
4. Identificación de los procesos.
5. Documentación que se va a generar.
6. Organización de la documentación. Archivado correcto.
7. El control del flujo de caja. La tabla de cobros y pagos. “El Mapa”.
8. Misión, Visión, Valores. Nuestro objetivo. “El Rumbo”.
9. Presupuesto anual e Indicadores de gestión. “La Brújula para navegar por el Mapa”.
10. Metas y objetivos.
11. Trabajo enfocado a Metas.
12. Tareas de alto rendimiento económico.
13. Planificación.
14. Áreas de la empresa (Comercial, Producción y Costes)
15. Área comercial.
16. Área de Producción.
17. Finanzas. Cobros y gastos.
18. Gerencia.
19. Innovación y creatividad.
20. Conclusión. La empresa ideal.
21. Bibliografía.

Contenido

Índice	6
Contenido.....	7
Prólogo	17
1 Introducción	21
2 La situación actual	29
3 ¿Qué necesito para empezar?.....	35
Ordenador personal	36
Software	37
Software de facturación.....	37
Software de contabilidad.	37
Microsoft Office (Word, Excel, Outlook...)	38
Adobe PDF Reader.	39
Impresora color multifunción (Impresora, fax, escáner).	39
Fotocopiadora	39
Destructor de documentos	40
Carpetas de dos anillas tipo archivo.....	40
Armario estantería para carpetas.	41

Separadores de la A – Z, 1 – 12 y 1 - 31.....	41
Cajonera de seis cajones de sobremesa.....	41
Juego de tres bandejas para documentos de sobremesa. ...	42
Grapadora, perforador de documentos de dos agujeros, calculadora, dos sellos multitexto estándar, sello empresa, rotuladores de colores de marcar “fluorescentes” y resto de material de oficina.....	43
4 Identificación de los procesos	45
5 Documentación que se va a generar	61
Documentación que recibiremos de otros.....	61
Interpretación de los Balances de Situación (BS)	63
ACTIVO NO CORRIENTE:	65
ACTIVO CORRIENTE:	65
PATRIMONIO NETO:	66
PASIVO NO CORRIENTE:	66
PASIVO CORRIENTE:	66
RATIOS:	72
Ratio de Liquidez:	73
Ratio de Tesorería:	73

Prueba Ácida:	74
Ratio de Endeudamiento:.....	74
Ratio de Autonomía Financiera:.....	75
Ratio de Calidad de la Deuda:	76
Ratio de Distancia a la Quiebra:	77
Interpretación de la cuenta de Resultados o Pérdidas y Ganancias (PyG)	78
INGRESOS:	79
GASTOS:.....	79
Documentación generada por nuestra empresa	88
El Albarán	89
La Factura	90
Ley 15/2010 Medidas de lucha contra la morosidad en las operaciones comerciales.....	94
El Tiquet.....	96
El Recibo	98
El Presupuesto.....	99
Órdenes de compra o pedidos	101
Órdenes de trabajo (O.T.) u hojas de proyecto.....	103
Partes de horas.....	105

Partes de intervención (Pdl)	107
Documentaciones de equipos, de instalaciones, de artículos, etc.	110
6 Organización de la documentación. Archivado correcto	111
CONTRATOS PROVEEDORES MATERIALES Y SERVICIOS (1).	114
CONTRATOS PROVEEDORES MATERIALES Y SERVICIOS (2).	114
ORDENES DE COMPRA A PROVEEDORES (1).	115
ORDENES DE COMPRA A PROVEEDORES (2).	115
FACTURAS DE PROVEEDORES PENDIENTES DE PAGO (A – G).	116
FACTURAS DE PROVEEDORES PENDIENTES DE PAGO (H – Q).	116
FACTURAS DE PROVEEDORES PENDIENTES DE PAGO (R – Z).	116
FACTURAS DE PROVEEDORES PENDIENTES DE PAGO (PROVEEDOR MAS HABITUAL 1).....	116
FACTURAS DE BIENES DE INVERSIÓN PENDIENTES DE PAGO (A – Z).....	116
FACTURAS DE PROVEEDORES PAGADAS (A – G).	118

FACTURAS DE PROVEEDORES PAGADAS (H – Q).	118
FACTURAS DE PROVEEDORES PAGADAS (R – Z).....	118
FACTURAS DE PROVEEDORES PAGADAS (PROVEEDOR MAS HABITUAL 1).	118
FACTURAS BIENES DE INVERSIÓN PAGADAS (A – Z).	118
PRESUPUESTOS A CLIENTES.	119
PEDIDOS DE CLIENTES.	119
ALBARANES A CLIENTES.	120
FACTURAS A CLIENTES.	120
LISTADO DE PROYECTOS.	121
PROYECTOS CLIENTES.	122
PROYECTOS CLIENTE A1.	122
PROYECTOS CLIENTE A2.	122
RECURSOS HUMANOS (RRHH).	122
CORREOS.	124
PREVISIONES DE COBROS CLIENTES ENE – JUN.	125
PREVISIONES DE COBROS CLIENTES JUL – DIC.	125
PARTES DE TRABAJO ENE – JUN.	126
PARTES DE TRABAJO JUL – DIC.	126

HACIENDA Y SEGURIDAD SOCIAL.	126
MODELO 347.	128
Información digital.	128
7 El control del flujo de caja. La tabla de cobros y pagos. “El Mapa”	135
8 Misión, Visión, Valores. Nuestro objetivo. “El Rumbo”	145
9 Presupuesto anual e Indicadores de gestión. “La Brújula para navegar por el Mapa”	159
El Cuadro de Mando Integral (CMI).....	161
10 Metas y objetivos.	173
11 Trabajo enfocado a Metas.....	181
12 Tareas de alto rendimiento económico.	187
13 Planificación.....	191
Mentalidad positiva.....	194
14 Áreas de la empresa (Comercial, Producción y Costes). ...	199
15 Área comercial.....	201
La importancia de las ventas. Todos los integrantes de nuestra empresa somos vendedores.	201
16 Área de Producción.	209

Mejora continua. KAIZEN.	210
17 Finanzas. Cobros y Gastos.	215
Instrumentos de pagos y cobros.	217
Métodos cambiarios:	217
Métodos no cambiarios:	217
El cheque	220
El pagaré.....	224
La Letra de Cambio.....	226
Transferencia bancaria.....	232
El recibo domiciliado	235
Cuaderno 19:.....	239
Cuaderno 32:.....	240
Cuaderno 58:.....	240
Giro.....	241
Tarjetas.....	241
Crédito:.....	241
Débito:.....	241
Paypal.....	242
Confirming.....	243

Factoring.....	248
Línea de adelanto de documentos mercantiles.	249
Línea de adelanto de facturas de operaciones en el extranjero.	251
18 Gerencia.....	253
19 Innovación y creatividad.....	263
20 Conclusión. La empresa ideal.	267
21 Bibliografía.....	269
Índice alfabético	273

Prólogo

Alex Olivé Roger

Ingeniero Técnico Mecánico.

Ingeniero en Organización Industrial.

Fundador y Consultor de Pro Optim – Consultoría especializada en la Mejora de Procesos y la Organización Empresarial.

Formador especializado en Mejora de Procesos.

A lo largo de mi vida profesional, he tenido la suerte de conocer muchas empresas y a las personas que las dirigen. En las empresas que he podido trabajar he encontrado un punto en común: La mayoría de los gerentes son muy buenos en su trabajo “técnico”, es decir son especialistas en el producto, en la profesión que les ocupa, pero tienen un gran desconocimiento de cómo se debe gestionar una empresa. No saben muy bien lo que es hacer de Gerente, y por lo tanto hacen de todo menos lo que realmente es importante para su empresa.

Normalmente los Gerentes de una PYME son los fundadores, los que han creado la idea, los que han tenido la fuerza de tirar adelante su negocio día a día y sobretodo, los que han aprendido de todas las grandes experiencias que se suceden al ser un empresario/emprendedor en este país. Es decir, se han formado a sí mismos, son autodidactas.

En la vida de un Gerente o gestor hay numerosos interrogantes que se van presentando en su camino. Este libro da las respuestas a cualquier situación ante la que uno se pueda encontrar. Recoge gran cantidad de explicaciones y consejos extremadamente prácticos para saber cómo se debe gestionar una empresa. En la vida empresarial, lo que nos

hace falta es saber cómo se debe actuar en cada situación y gestionar correctamente la empresa. Hacerlo, nos facilitará mucho la vida.

Las empresas carecen de conceptos empresariales y lo que es más, de herramientas “realmente prácticas” que ayuden a conocer el día a día del negocio para poder tomar decisiones. Este libro nos ayudará a ser un Gestor Total: a ser un Gerente con los conceptos de gestión muy claros, con un conocimiento muy amplio de la gestión empresarial, siendo capaz de hablar con el contable y entender las cuentas, teniendo clara la estrategia de la empresa y las acciones a tomar para mejorarla continuamente.

En este libro, mi querido amigo Antonio Herrero ha querido compartir su experiencia y todos sus conocimientos. A muchos de nosotros nos han explicado estos conceptos con anterioridad en la Facultad, en cursos y en Máster, pero el tiempo nos los ha ido borrado y se nos ha olvidado cómo los podemos aplicar en nuestra empresa.

Lo que os puedo asegurar es que aplicar las claves que se apuntan en este libro (organizar los procesos, la documentación y las ideas) ayudará a que las empresas estén bien organizadas y sean productivas.

Supongo que es de formación profesional, el caso es que siempre me gusta poner título y clasificar todo lo que veo. En este caso, lo que leo. En este manual empresarial se nos van presentado varios capítulos, que bajo mi punto de vista, se pueden clasificar en dos grandes bloques: “Trucos para la

Organización y Orden en la empresa” y “Guía Teórica sobre conocimientos generales de Gestión de Empresa”.

Por lo tanto, nos encontramos ante un libro que nos ayudara a sacar el máximo partido de nuestra empresa. Un libro que por fin dice realmente lo que se tiene que hacer y cómo se debe hacer.

Podríamos concluir que debido a que no tenemos claro cómo debemos organizar nuestra empresa, muchas veces nos olvidamos de la parte creativa del negocio. De hecho, para poder ser más creativos y poder pensar en cómo mejorar la empresa y sus productos o servicios, se debe tener muy clara la parte “racional” del negocio, es decir, la parte relativa a la gestión empresarial. Tal como se nos va dilucidando a lo largo de la lectura de este libro, es básico tener claros los siguientes conceptos empresariales: Estrategia, Control del Negocio y Control de los Procesos. Esto nos ayudará a tener la cabeza más fría para poder pensar en cómo ser más competitivos.

En fin, te animo a leer el libro, te animo a cambiar y sobretodo, te animo a mejorar. Haz un alto en el camino y empieza a tomar decisiones y a coger el timón de tu empresa.

Recuerda que para mejorar has de querer cambiar.

Gracias Antonio por tu generosidad y por compartir con todos tus inquietudes.

Quisiera aprovechar este espacio para agradecer a Alex Olivé, su ayuda con mi empresa, su amistad y su prólogo.

Decir también, que si no hubiera contactado con Alex, y su empresa Pro Optim, este libro no hubiera visto la luz, su inestimable ayuda en mi empresa, fue lo que me impulsó a crear este libro y lo que sembró el embrión de ofrecer una ayuda a tantas empresas, que como la mía, se encuentran en un callejón sin salida sin saber que hacer exactamente.

Muchísimas gracias Alex.

1 Introducción

Me llamo Antonio J. Herrero, tengo 48 años, soy un empresario que acaba de cerrar su empresa después de 17 años de duro trabajo.

¿Uno más del montón? Pues no, he decidido seguir luchando y he escrito este libro.

En este libro explico un método para organizar las pequeñas empresas de servicios, y los conceptos clave para no cometer los típicos errores, que casi todos los pequeños empresarios de este país solemos cometer, además, puede servir para que los nuevos emprendedores sepan cómo organizarse y como un manual de consulta, para aclarar las dudas que todos tenemos cuando empezamos.

Cuando empecé como empresario, allá por 1996, hubiera pagado cualquier cosa por un libro así, que me resolviera las dudas que me iban surgiendo a medida que avanzaba por el camino de la emprendeduría, el manual de consulta 24h que yo hubiese querido comprar y que me hubiese evitado muchas horas perdidas y muchos sufrimientos.

A partir de la separación de los socios en el año 2006, mi empresa fue arrastrando pérdidas, que fuimos maquillando para que los bancos no nos quitasen el crédito y justo cuando se empezaba a recuperar, a principios del 2008, se inicia la famosa crisis y todo empieza a empeorar. Yo, como gerente, e innumerables funciones más, paso de hacer Ingeniería Industrial a hacer Ingeniería Financiera, asisto a cursos de gestión, de organización, de ventas... y en estos

curso conozco a muchos gerentes de pequeñas empresas, que están en la misma situación que yo, o peor. Todos tienen los mismos síntomas que yo tenía, cuando decidí de dar el paso de apuntarme al primer curso de desarrollo personal y profesional:

- Sensación de impotencia y cierto desánimo.
- Jornadas laborales interminables que se extienden a los fines de semana.
- Sentimiento de culpabilidad cuando algún día hacía fiesta.
- Jornadas dobles justo antes de irse de vacaciones.
- Sensación, al irse a casa, de no haber hecho nada.
- Sentimiento de apagafuegos, los clientes son dueños de nuestra agenda en lugar de serlo nosotros mismos.
- Sensación de no poder abarcarlo todo.
- Procrastinación. Que es la acción o hábito de postergar actividades o situaciones que deben atenderse, sustituyéndolas por otras situaciones más irrelevantes o agradables.
- Poca dedicación a la familia. (Mujer, hijos, padres...)
- Pérdida del contacto con los amigos.
- Y un largo etc. que seguro que a muchos les es familiar.

Al tratarse de pequeñas empresas, micro empresas o simplemente autónomos, todos tenemos que hacer de todo a base de robarle horas a nuestras familias, a nuestras aficiones y amigos.

Fue entonces cuando descubrí mi verdadera vocación, disfrutaba explicando a otros compañeros lo que había aprendido en los cursos realizados y los libros leídos, sobre el desarrollo personal y profesional, y, ya que mi empresa estaba tan mal, tomé la decisión de escribir este libro y de iniciar una nueva empresa, que se dedicase a ayudar a otros pequeños empresarios que pasaban por el calvario que yo estaba pasando. Como me había embargado pidiendo tres ICO's, avalados por mí, decidí de jugármela con mi empresa de automatización a una sola carta, asociándome con otra empresa, complementaria a la mía. De esta forma, si la jugada salía bien, la salvaría y como nos repartiríamos las funciones de gerencia, ganaría tiempo para dedicarme a la enseñanza de las técnicas de desarrollo personal aprendidas, y además, tendría otra fuente de ingresos adicional, y si salía mal, como pasó a finales de 2012, llegaría el inevitable concurso de acreedores, que ya tendría que haber hecho en 2010, pero tenía que jugármela.

Durante más de 25 años, me he dedicado a la ingeniería industrial para resolver problemas de automatización, que proporcionaran una mayor calidad y unos menores costes de los productos a fabricar. Todo este bagaje, me ha proporcionado una gran capacidad analítica de los problemas y una gran creatividad para encontrar soluciones viables y he visto que los problemas que todos estos pequeños empresarios tienen se pueden solucionar aplicando el término de INGENIERÍA EMPRESARIAL para pequeñas empresas de servicios.

La palabra ingeniería proviene del vocablo en latín "*ingenium*" que quiere decir máquina o artefacto, pero que

también se utiliza para definir la disposición natural e innata de algunas personas para inventar, crear, diseñar y buscar soluciones para resolver problemas, de ahí las “Personas ingeniosas”.

Por lo tanto el ingeniero es la persona que a partir de sus conocimientos, el pensamiento analítico, la búsqueda de soluciones alternativas con su experiencia, sus recursos, su creatividad, la costumbre de estar constantemente estudiando nuevas técnicas y su aplicación práctica, la gestión del tiempo para cumplir plazos, el trabajo enfocado en objetivos y metas, la costumbre a descomponer esas metas en pequeñas tareas y a planificarlas en el tiempo para cumplir los objetivos, etc., desarrolla proyectos técnicos, productos, máquinas, programas, etc., para mejorar la productividad, los beneficios, la seguridad y la calidad de sus productos, todo ello, en definitiva, para mejorar la calidad de vida y la independencia económica de las personas, usuarios de sus servicios.

Por lo tanto pensé, que si la función final de un ingeniero, es la de mejorar la calidad de vida de las personas, iba a contribuir más ayudando a los pequeños empresarios, que en definitiva son el tejido empresarial de este país, que siguiendo automatizando maquinaria y procesos para grandes empresas, que no valoran nuestros esfuerzos y a los que, lo único que les importa al final, son los resultados financieros.

De ahí el término **INGENIERÍA EMPRESARIAL**.

Así es como nace este libro y Smart Attitude, para ayudar en su día a día a todos esos pequeños empresarios que

valoran la amistad y el contacto con las personas, aplicando todos los conocimientos y técnicas de Ingeniería y apoyándome en todos los recursos que me pueden ofrecer toda la red de contactos que he cosechado durante más de 25 años de experiencia, al principio, para mejorar mi propia calidad de vida, y ahora, la de los demás.

En Smart Attitude desarrollamos proyectos técnicos para mejorar los procesos de tu empresa para darte una mejor utilización de tu tiempo y mayores ingresos, con menos esfuerzo, para proporcionarte independencia económica.

Podríamos decir que somos la primera Ingeniería dedicada a automatizar pequeñas empresas para mejorar la calidad de vida de las personas que las forman.

Debido al cambio en la situación económica actual, ahora, más que nunca, es necesario, por no decir vital, tener un correcto control de todas las áreas que se dan en las pequeñas empresas.

Recomendación 2003/361/CE de la Comisión, de 6 de mayo de 2003, sobre la definición de microempresas, pequeñas y medianas empresas [Diario Oficial L 124 de 20.5.2003].

- Se define a una **mediana empresa** como una empresa que ocupa a menos de 250 personas y cuyo volumen de negocios anual no excede de 50 millones de euros o cuyo balance general anual no excede de 43 millones de euros.
- Se define a una **pequeña empresa** como una empresa que ocupa a menos de 50 personas y cuyo volumen de negocios anual o cuyo balance general anual no supera los 10 millones de euros.
- Se define a una **microempresa** como una empresa que ocupa a menos de 10 personas y cuyo volumen de negocios anual o cuyo balance general anual no supera los 2 millones de euros.)

Muchas veces debido a la cantidad de tareas que se tienen que realizar, otras veces por falta de conocimientos, otras por la inercia de que “Así se ha hecho siempre” o por el síndrome del DDMC (DDMC = el Día a Día Me Come), la dirección de la empresa se realiza totalmente por intuición, los documentos, facturas, albaranes, etc. se acumulan en pilas interminables y no se toman las decisiones adecuadas sin saber de forma exacta hacia donde nos dirigimos y difícilmente como dirigirnos, lo cual, en momentos como el actual, nos aboca directamente al fracaso y cuando intentamos reaccionar, ya es tarde. Es por ello que me he decidido a escribir este libro, para aportar un granito de arena para ayudar a los que, como yo, han empezado negocio o quieren hacerlo, aportando la experiencia y los conocimientos que me ha dado el dirigir una pequeña empresa de servicios durante 17 años.

Sobre todo ahora, es muy importante pararse un rato cada día para planificar, para conseguir una capacidad productiva más alta y para pensar cómo, y de qué manera, podemos ofrecer nuestros servicios de una forma más efectiva e innovadora para nuestros clientes.

Este libro es también un compendio de todos los conocimientos sobre la dirección de una empresa, sobre la organización y optimización del tiempo y sobre la productividad, que he ido adquiriendo a lo largo de los años, en el día a día, en libros, en cursillos, en revistas especializadas y aprendidos de otros colaboradores y amigos empresarios, como yo.

Las cri\$í\$ son grandes oportunidades de crecimiento y mejora para los que deciden tomar las riendas de su propio

destino y no esperar a que las cosas sucedan, si no que hacen lo necesario para que sucedan.

Con este libro se pretende echar una mano a los nuevos empresarios que, aunque tienen muy claro el negocio que quieren emprender, no tienen una idea clara de cómo organizarlo y también se pretende aportar una experiencia, la mía, a todos los empresarios ya consolidados, que aunque su grado de profesionalidad es elevado, carezcan de los conocimientos necesarios para la gestión de la empresa, o por falta de tiempo, no se dispone del tiempo para aplicar un sistema de gestión que permita controlar los gastos, los cobros y pagos y la gestión del costes de todos los proyectos realizados.

Si con este libro consigo que alguna empresa cree un nuevo puesto de trabajo, gracias a una mejor gestión, ya me daré por satisfecho.

Las pequeñas empresas son el entramado que hará que el país salga de esta situación y aunque el gobierno y los bancos lo obvien, son las que crearán los puestos de trabajo necesarios para reducir el paro, es por ello que me gustaría ayudar a las que tengan los problemas, más arriba descritos, o a los que quieren cambiar su forma de gestionar.

Antonio J. Herrero

Ingeniero Técnico y empresario.