

Diagnóstico para mejorar desempeño empresarial

William Baeza

AGOSTO 2019

Objetivos y lineamientos

Dada la naturaleza de sus empresas, es poco probable identificar las brechas de desempeño en relación a la competencia. Sin embargo, deben intentar contrastar la información de su empresa con datos de mercado disponibles en diversas fuentes, como asociaciones gremiales, estudios sectoriales, encuestas a industrias, estadísticas de empresas por rubro y región del SII, informe de percepciones de negocio del Banco Central, estadísticas de precios para los productos en la canasta del IPC y series de actividad económica por sector elaboradas por el INE. Sus objetivos:

- Responder ¿hoy dónde está la empresa?
- Identificar amenazas al desempeño actual
- Identificar oportunidades de mejora

Su diagnóstico lo deben realizar basado en datos / números

Figura 1

Resumen de las 12 áreas clave a indagar: deben adaptar estas preguntas genéricas a la realidad de su empresa

Fuente: Gottfredson, M., & Schaubert, S. (2009). *The Breakthrough Imperative: How the best managers get outstanding results*. Harper Collins.

Costos y Precios	Posición Competitiva	Clientes	Simplicidad
1. ¿Cómo han cambiado sus costos y gastos en el tiempo? ¿Cómo se mueven los precios de los productos que vende?	4. ¿Cuál es su rentabilidad? ¿Sabe como lo hace su competencia? ¿Quiénes son los líderes en su sector? ¿Qué productos / servicios dan los líderes del sector? ¿Cuál sería el potencial soñado de su negocio?	7. ¿Cuáles son sus clientes más grandes? ¿Cuáles crecen más rápido? Cuáles son sus clientes más rentables? ¿Cuán bien cumplen las necesidades de sus clientes relativo a sus competidores o sustitutos?	10. ¿Cuán complejos son los productos o servicios que ofrecen? ¿Qué tan costoso es mantener ese grado de complejidad? ¿Cuáles son sus palancas de innovación? ¿Cuáles son los factores que la rompen en su negocio?
2. ¿Cómo es su estructura de costos? ¿Dónde podría mejorar? ¿Cuáles son las áreas prioritarias a gestionar? ¿Sabe cuán eficientes y efectivos son sus competidores?	5. ¿Cuán grande es su mercado? ¿Qué áreas son las que están creciendo más rápido? ¿Quiénes están ganando o perdiendo participación de mercado?	8. ¿Qué proporción de sus clientes están reteniendo? ¿Han utilizado el <i>Net Promoter Score</i> ? ¿Cuál es su rating y cómo ha evolucionado en el tiempo?	11. ¿Cuán complejo es su proceso de toma de decisiones? ¿Cuál es el impacto de esta complejidad en el negocio?
3. ¿En qué productos / servicios está ganando dinero? ¿Y en cuáles no? ¿Por qué?	6. ¿Cuáles serían las 2 o 3 capacidades claves que crearían una ventaja competitiva para ustedes? ¿Qué capacidades les faltan y los están frenando para mejorar? ¿Qué capacidades necesitan fortalecer o adquirir?	9. ¿Dentro de la cadena de valor de su sector, quién se lleva la mayor parte de la rentabilidad? (dueños de los locales, proveedores, distribuidores, etc.) ¿Cómo esperan que sea la rentabilidad hacia delante? ¿Cuáles son las oportunidades y amenazas?	12. ¿Dónde están las áreas de mayor complejidad en su negocio? ¿Cuánto les está costando esa complejidad?