

MANUAL PARA EMPRENDEDORES

Reglas, conocimientos básicos, herramientas
y consejos prácticos para administrar
un negocio con éxito y no morir en el intento



**DR. PHD GALVARINO LAUTARO
CASANUEVA YÁÑEZ**

Título: *MANUAL PARA EMPRENDEDORES. Reglas, conocimientos básicos, herramientas y consejos prácticos para administrar un negocio con éxito y no morir en el intento.*

© Galvarino Lautaro Casanueva Yáñez

Primera edición: 2025

ISBN: 978-956-6169-15-4

Sistema de clasificación decimal DEWEY: 338.7 - Empresas de negocios

Clasificación comercial internacional – THEMA: KJH - Emprendimiento y emprendedores

Tipo de Contenido: Manual

Colección: Biblioteca Imaginada

Ciudad de Publicación: Valdivia

©Fundación de Artes y Letras Libres Americanas

©Biblioteca Imaginada

proyecto89@gmail.com

www.fundacionfalla.cl

El manuscrito fue sometido a revisión de pares ciegos, el cual fue evaluado en la categoría “aceptado para su publicación”. Además, el texto ha sido considerado de alto impacto para la sociedad en general, latinoamericana y chilena en particular.

¿Cómo citar?:

Casanueva Yáñez, Galvarino Lautaro *et.al.* (2025). *Manual para emprendedores. Reglas, conocimientos básicos, herramientas y consejos prácticos para administrar un negocio con éxito y no morir en el intento.* Biblioteca Imaginada.

DR. PhD
GALVARINO LAUTARO CASANUEVA YÁÑEZ

**MANUAL PARA
EMPRENDEDORES**

Reglas, conocimientos básicos, herramientas y
consejos prácticos para administrar un negocio con
éxito y no morir en el intento

Coautores internacionales

PhD. Tannia Elizabeth Huertas López (Ecuador).

Dra. Giannina De Los Dolores Arroba Ríos (Ecuador).

Dr. Jorge N. Torres Vásquez (Perú).

PhD. Christian Marcelo Bucheli Alban-Mestanza (Ecuador).

Dr. © Fredy Ibarra Sandoval (Ecuador).

PhD. Antony Paul Espíritu Martínez (Perú).

PhD. Segundo Rufino Arroyo Lajones (Ecuador).

Dra. Antonietta Del Socorro Morales Molina (Nicaragua).

Dr. José Rolando Bedoya Ávalos (Colombia).

Dr. Darwin Enrique Barahona Nájera (Honduras).

Dr. Segundo Wilmar García Celis (Perú).

Dra. Yenny Aminda Eguigure Torres (Honduras).

Dr. Orlando Gallegos Gonzales (Perú).

PhD. Miguel Ángel Zea Sandoval (Guatemala).

Dra. Juliana Sánchez Babilonia (Perú).

PRESENTACIÓN

El Objetivo de Desarrollo sostenible #4 de la Agenda 2030 de las Naciones Unidas –Educación de Calidad–, se ve magistralmente registrado en el contenido de este libro titulado *MANUAL PARA EMPRENDEDORES. Reglas, conocimientos y consejos prácticos para administrar un negocio con éxito y no morir en el intento.*

El encomiable trabajo realizado por prestigiosos académicos latinoamericanos, Galvarino Casanueva Yáñez, Tannia Elizabeth Huertas López, Giannina De Los Dolores Arroba Ríos, Jorge N. Torres Vásquez, Christian Marcelo Bucheli Alban-Mestanza, Fredy Ibarra Sandoval, Antony Paul Espíritu Martínez, Segundo Rufino Arroyo Lajones, Antonietta Del Socorro Morales Molina, José Rolando Bedoya Ávalos, Darwin Enrique Barahona Nájera, Segundo Wilmar García Celis, Yenny Aminda Eguigure Torres, Orlando Gallegos Gonzales, Miguel Ángel Zea Sandoval, Juliana Sánchez Babilonia, refleja en cada una de sus páginas el valioso esfuerzo por cambiar la realidad que viven a diario todos aquellos emprendedores que inician una actividad comercial con el propósito de generar nuevos ingresos y avizorar una mejor calidad de vida, que en muchas ocasiones ven mermado todo el esfuerzo y trabajo invertido al no lograr cumplir sus expectativas.

La secuencia lógica del proceso de enseñanza aprendizaje con el cual se busca normalizar a los emprendedores por el camino correcto para lograr sus metas y objetivos, concentra años de experiencia académica y profesional en esta realidad latinoamericana, a través del conocimiento aquí entregado.

Este es un reto que los maestros latinoamericanos, autores de esta obra, han decidido tomar libremente para orientar así a las Pymes y a los emprendedores por un camino más seguro que les permita comprender la dimensión de la tarea a cumplir, depositando en sus manos esta guía que les será de gran utilidad, buscando colaborar con el crecimiento económico sostenible y generación de nuevas fuentes de empleo y movilidad de las economías familiares y locales.

*Reglas, conocimientos básicos, herramientas y consejos prácticos
para administrar un negocio con éxito y no morir en el intento*

La capacidad innovadora de los autores de la presente obra refleja un liderazgo comprometido con el desarrollo y perfeccionamiento continuo del conocimiento a través de la investigación, reflejando con valentía y nivel de discernimiento de las realidades sociales en relación con la realidad y comportamiento de los mercados.

Concentrando en generosidad e iniciativa este proceso académico, la obtención de los resultados académicos, técnicos y científicos, producto de saber escuchar la voz y realidades de las Pymes y emprendedores, así como de la pasión por desarrollar obras de relevancia con una actitud positiva al aprendizaje y creación de nuevos conocimientos y saberes, que es de suma importancia para el entendimiento de esta temática social reflejada en el contenido de este MANUAL PARA EMPRENDEDORES al servicio del bien común.

Seguro que esta obra será un valor agregado para la sociedad del conocimiento, las economías familiares, las empresas y la sociedad en general, generando una mejor calidad de vida para todos, partiendo de lo individual a lo universal.

PhD. Guido Poveda Burgos

Docente Investigador

Universidad de Guayaquil

PROEMIO

Esta obra nace desde la urgencia de apoyar a los emprendimientos y a las pequeñas y medianas empresas (Pymes) –en toda Latinoamérica– que luchan por sobrevivir más allá de sus primeros años de vida.

A pesar de su potencial transformador para la economía, el empleo y la innovación, los emprendimientos siguen atrapados en un entorno hostil, lleno de obstáculos estructurales que impiden su desarrollo sostenible.

Cimentado con una mirada crítica y comprometida recorre los principales problemas que aquejan a las Pymes y emprendimientos, desde el acceso limitado al crédito, la informalidad, la falta de formación empresarial, hasta la carga burocrática y los vaivenes de la economía regional; con el objeto de generar lo que plantea la presente obra: MANUAL PARA EMPRENDEDORES. Proponiendo reglas, conocimientos básicos, herramientas y consejos prácticos para administrar un negocio con éxito y no morir en el intento.

Uno de los aspectos críticos en los emprendimientos resulta ser la carencia en conocimientos de gestión, administración, marketing y finanzas, entre otros. Se suma a lo anterior la poca cultura de innovación y mejora continua y, sin duda alguna, la ausencia de planes de negocio sostenibles.

El trabajo desarrollado por los autores no se queda en el diagnóstico, también, y en lo fundamental, propone rutas de salida, buenas prácticas y ejemplos inspiradores que permiten resistir y prosperar. Porque creemos firmemente que el emprendimiento latinoamericano puede dejar de ser sinónimo de precariedad y convertirse en sinónimo de desarrollo, dignidad y futuro. En particular trata la temática de la educación empresarial, visto desde las brechas en la capacitación y generando propuestas para formar emprendedores.

El presente Manual, resultante con base de una tesis doctoral en la temática y con la participación estratégica de investigadores latinoamericanos de renombre –todos ellos doctores de diferentes regiones–

se ha basado en la investigación, testimonios y experiencia en terreno de cada uno de ellos. Esto ha permitido emplear un lenguaje claro, directo y accesible, que permitió generar recomendaciones aplicables a la compleja realidad de la gestión del emprendimiento. Paralelamente logra el propósito de abrir puertas para propuestas a futuro con relación a políticas públicas, modelos sostenibles e inclusivos y fomentar los emprendimientos con propósitos.

Asimismo, este trabajo contribuye con un grano de arena a potenciar los emprendimientos y a disminuir su alta tasa de mortalidad, y nos deja comprometidos para seguir desarrollando apoyos permanentes, tales como el uso básico de la inteligencia artificial en la administración de los emprendimientos y/o Pymes, aspecto que esperamos desarrollar en un futuro muy cercano.

Por último, quisiera agradecer el esfuerzo, aporte y colaboración efectiva de todos los doctores investigadores que participaron –pertenecientes a grandes Universidades de Latinoamérica– en el constructo de esta obra y que otorgaron su particular visión de acuerdo a la región que habitan. Un agradecimiento muy especial a mi muy querido amigo Claudio Velozo Real quién motivó su gestación.

PhD. Galvarino Casanueva Yáñez

Posdoctor en Ciencias

Posdoctorando en Metodología de la Investigación
y Producción Científica

Docente Universidad Internacional de Investigación México, Universidad
Benito Juárez – México,
UNIACC – Chile, Universidad Mayor,
Universidad de Las Américas – Chile.

Reseña de los autores

Dr. PhD. Galvarino Lautaro Casanueva Yáñez

Ingeniero Comercial – Dr. en Administración Gerencial
UBJ/México – Doctor PhD en Educación HAME – Posdoctor en Ciencias Universidad de México.

Celular: + 56 (9) 9950 7823



Posdoctor en Ciencias por la Universidad de México; Doctor en Administración Gerencial por la Universidad Benito Juárez G., México; Doctor PhD en Educación por la Honorable Academia Mundial de Educación, HAME; Máxima distinción honorífica académica: Doctor de Doctores por la Universidad Alva Edison de México; Doctor Honoris Causa por la Universidad de Aquino de Bolivia; Doctor Honoris Causa por ITUEM, Instituto Tecnológico y Universitario del Estado de México, México; Doctor Honoris Causa en Educación por la Caribbean University de Puerto Rico; Doctor Honoris Causa por All Nations Kerigma University de EEUU; Doctor Honoris Causa por la Universidad Alva Edison de México; Doctor Honoris Causa por IPEP, Institutos de Estudios de Posgrado, México; Doctor Honoris Causa por FINTES, Federación Internacional de Especialistas, México. Máster en Ciencias de la Administración, Université Libre Des De L' Entreprise Et Des Technologies de Bruxelles; Master Financial Profesional (AAFM) de EEUU; Magíster en Finanzas Corporativas por la Universidad Viña del Mar de Chile; Ingeniero Comercial (Universidad

*Reglas, conocimientos básicos, herramientas y consejos prácticos
para administrar un negocio con éxito y no morir en el intento*

Católica del Norte); Licenciado en Ciencias de la Administración (Universidad Católica del Norte); Diplomado en Gestión de Riesgos (Universidad de Investigación e Innovación de México); Diplomado en Marketing Estratégico (Universidad Benito Juárez G); Diplomado en Planificación y Gestión Financiera (Universidad Benito Juárez G); Diplomado en Finanzas Corporativas (Universidad Benito Juárez G); Diplomado Internacional de Competencias Docentes en Educación Superior (Universidad Internacional de Investigación México (UIIMEX)); y Diplomado en Docencia Universitaria (Universidad del Pacífico).

Actualmente cursando un nuevo Posdoctorado en Metodología de la Investigación en UHI, México.

Docente por más de 35 años en: UNIACC (2015 a la fecha), IACC (2016 a la fecha), IPCHILE (2015 a la fecha), Uvirtual, Universidad del Pacífico, Instituto Profesional La Araucana (2012 - 2015), ESANE del Norte (1995 - 2000), Universidad de Antofagasta (1996 - 2002), Universidad Arturo Prat, AIEP, Universidad Mayor, Universidad de las Américas (UDLA), Universidad San Sebastián, Universidad Internacional de Investigación México – UIIMEX (México) y Universidad Benito Juárez G. (México). Más de 35 años de asesorías y capacitaciones a las Pymes chilenas. Conferencista internacional (Perú, Bolivia, México, República Dominicana, Colombia, El Salvador, Ecuador y Chile).

Publicaciones en Revistas de Alto Impacto e indexadas en base de datos Scopus.

Director Internacional del Colegio Oficial Internacional de Doctores para la región de Chile.

Embajador para la Paz de Naciones Unidas (ONU) para Chile.

Reconocimientos Internacionales:

Federación para la Paz Universal – UPF (Universal Peace Federation), con Estatus Consultivo General en el Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas –“Embajador para la Paz”– Lima, Perú (mayo, 2025).

Gobierno Autónomo Departamental de Santa Cruz, Bolivia –Destacada participación en la XXVII Cumbre Mundial de Educación–(octubre, 2024).

XXVII Cumbre Mundial de Empresa y Educación 2024 – Miembro de Honor, Honorable Academia Mundial de Educación (HAME).

Universidad Ricardo Palma, Perú – Educador de Eminencia (octubre, 2023).

Asociación Dominicana de Profesionales en Administración – Trayectoria Profesional – República Dominicana (junio, 2023).

Entre Líderes Business Strategy School – Líder con influencia internacional en: sector académico – Houston, Texas, EE. UU. (marzo, 2023).

Universidad de Aquino Bolivia – loable y destacada trayectoria académica y profesional – Santa Cruz de la Sierra (diciembre, 2022).

Colegio de Administradores de Bolivia – Aporte Académico para los Pueblos de Latinoamérica – Bolivia (noviembre, 2022).

Universidad Ricardo Palma Perú – Líder de Excelencia – Perú (noviembre, 2022).

Honorable Academia Mundial de Educación – Líder Social de Excelencia – Santa Cruz de la Sierra – Bolivia (noviembre, 2022).

CADECRUZ – Colegio de Profesionales de Administración de Santa Cruz – Bolivia – Fortalecimiento de nuestra institución, colaboración y apoyo indispensable. Para la consolidación interinstitucional de nuestra profesión en nuestro país – Bolivia (noviembre, 2022).

Reglas, conocimientos básicos, herramientas y consejos prácticos
para administrar un negocio con éxito y no morir en el intento

PhD. Tannia Elizabeth Huertas López

Docente de la Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato.



PhD en Ciencias Técnicas especialidad Ingeniería Industrial, Magíster en Marketing en la Universidad Técnica de Ambato, Ingeniera, Tecnóloga y Técnica en Marketing Publicidad y Ventas en la Universidad Tecnológica Indoamérica, docente investigadora en otras universidades. Reconocimiento al grado de Doctor por la Universidad de Matanzas –Cuba, ganadora del primer lugar a la mejor Ponencia en el congreso Caces– E-TECH 2023.

A lo largo de su carrera, ha acumulado una vasta experiencia docente de pregrado y posgrado en múltiples instituciones educativas del país y del extranjero, donde ha impartido cátedras en áreas como marketing, investigación de mercados y gestión empresarial, emprendimiento y turismo. Su compromiso con la educación también se refleja en su participación en la organización de congresos científicos, ponencias, proyectos de investigación y en la formación de futuros profesionales.

Además de su labor académica, ha contribuido en el ámbito profesional como asesora en marketing y gestión administrativa en diversas empresas, contribuyendo al desarrollo de estrategias para el crecimiento empresarial. Su interés por la innovación se manifiesta en sus investigaciones sobre marketing digital y turismo, destacándose en la publicación de artículos relevantes en revistas científicas.

La Dra. Huertas combina su pasión por la enseñanza con un enfoque en la investigación aplicada, buscando siempre contribuir al avance del conocimiento en su campo. Su compromiso con la educación y el desarrollo sostenible la posiciona como una figura clave en el ámbito académico y profesional en Ecuador.

Reglas, conocimientos básicos, herramientas y consejos prácticos
para administrar un negocio con éxito y no morir en el intento

Dra. Giannina De Los Dolores Arroba Ríos

Ginecóloga

Docente de la Universidad Católica del Ecuador

Sede Ambato.



La Dra. Giannina de los Dolores Arroba Ríos es una destacada médica ginecólogo con más de 20 años de experiencia en el campo de la medicina general y la Ginecología. Egresado de la Universidad Nacional de Loja, ha complementado su formación con estudios de posgrado en técnicas quirúrgicas avanzadas en instituciones de renombre internacional.

A lo largo de su carrera, la Dra. Arroba ha combinado la práctica clínica con la docencia y la investigación, desempeñándose como Profesora Titular en la Facultad de Medicina de la Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato. Ha sido ponente en diversos congresos nacionales e internacionales, y sus artículos han sido publicados en revistas científicas especializadas.

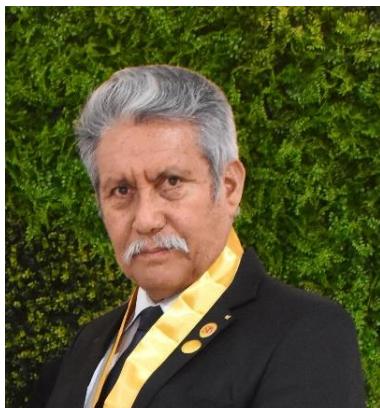
Actualmente, ocupa el cargo de tratante en el Hospital Santa Inés de Ambato donde lidera un equipo multidisciplinario comprometido con la atención humanista y de alta calidad. Su ética profesional, vocación de servicio y constante búsqueda del conocimiento la han convertido en un referente en su especialidad.

La Dra. Arroba es miembro activo de la Sociedad de Ginecología y Obstetricia del Ecuador y del Colegio Americano de Ginecólogos, organizaciones desde las cuales impulsa la mejora continua de la práctica médica.

Reglas, conocimientos básicos, herramientas y consejos prácticos
para administrar un negocio con éxito y no morir en el intento

Dr. Jorge N. Torres Vásquez

Docente tiempo completo de la Universidad Privada San Juan.



Director de la escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación y director de la escuela Profesional de Turismo, Hotelería y Gastronomía de la UPSJB, Lima, Perú.

Doctor en Educación, por la Universidad Alas Peruanas, Lima Perú. Doctor Honoris Causa, Maestro en Administración y Dirección de Empresas, Licenciado en Periodismo por la Universidad Jaime Bausate y Meza, Diplomado en Defensa Nacional integrante de la XI promoción CBDN, del Centro de Altos Estudios Nacionales, Diplomado de Bioética en investigación, en Informática, Sistemas Operativos e Inteligencia Artificial, Especialista en entornos virtuales de aprendizaje, Diplomado en Docencia Universitaria, Docente de las universidades San Juan Bautista, Universidad Cesar Vallejo, realizó la docencia en la Universidad Jaime Bausate y Meza, Universidad Peruana de Ciencias e Informática, Universidad Alas Peruanas, en la Escuela Militar Francisco Bolognesi, Chorrillos Lima, en la Escuela de Oficiales de la Policía Nacional del Perú y la Escuela Técnica del Ejército, Sgt 2do Fernando Lores Tenazoa, asesor de tesis de pre y posgrado. Corrector de estilo de la revista Imágenes Perú – Brasil (2004 - 2013), periodista de la revista Actualidad Militar y Expresión Militar (2001 - 2004), integrante de la Brigada de Defensa Civil del Gobierno Regional de

Huacho, Autor de diversos artículos científicos multidisciplinarios. Libros de investigación y Gestión Pública en el Perú. Miembro del Colegio Oficial Internacional de Doctores con número de colegiación N° Daca 119-5. Reconocimiento a la calidad profesional por la Universidad Nacional del Callao (Facultad de Administración), Líder Doctoral, Reconocimiento a la Excelencia Humana y Social por la Universidad de Indiana, por el Congreso de la República como Veterano de la Pacificación Nacional.

*Reglas, conocimientos básicos, herramientas y consejos prácticos
para administrar un negocio con éxito y no morir en el intento*

PhD. Christian Marcelo Bucheli Alban-Mestanza

PONENTE – Profesional de Alto Nivel.



PhD Administración Gerencial – Universidad Benito Juárez, México 2022; Maestría en Derecho de Empresa – Universidad San Francisco de Quito (2016); McKenna School of Business, Especialización en Petróleo y Gas (2015); Maestría en Política Pública – Harvard University, Estados Unidos (2012); Maestría en Finanzas Internacionales – Fundación de Estudios Financieros – Instituto Español de Analistas Financieros, Universidad de Navarra, España (2005); Abogado de las Cortes y Juzgados – Universidad Particular de Loja 2012; Diplomado en Banca y Finanzas – Citibank N.A (2001); B.A. Administración y Mercadeo – Universidad San Francisco de Quito (1999).

Profesional con más de 20 años de experiencia en multinacionales, docencias y ponencias, entre otras. Es analista financiero certificado en el IEAF España. Ha asesorado a Pymes y sector Cooperativista desde 2015. Cuenta con certificaciones en contabilidad empresarial con aplicación tributaria y de nómina y atención a niños, adolescente y jóvenes con necesidades educativas especiales – neurodesarrollo y necesidades educativas especiales en el periodo infantojuvenil.

Dr. © Fredy Ibarra Sandoval



Docente e investigador a tiempo completo con más de doce años de trayectoria en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador y otras instituciones, con enfoque en Administración de Empresas, Negocios y Educación Superior. Su experticia académica abarca Marketing, Planificación, Gestión Estratégica, Proyectos y Emprendimiento. Posee una formación multidisciplinaria en Filosofía, Programación Neurolingüística, Teología y Administración, y actualmente completa estudios de Doctorado en Administración de Empresas y en Dirección de Proyectos Sostenibles. Su línea de investigación principal es la innovación de estrategias empresariales vinculadas con la sostenibilidad medioambiental. Adicionalmente, cuenta con sólida experiencia gerencial en diversos sectores productivos como construcción, servicios, turismo, transporte terrestre y administración educativa.

*Reglas, conocimientos básicos, herramientas y consejos prácticos
para administrar un negocio con éxito y no morir en el intento*

PhD. Antony Paul Espíritu Martínez

Catedrático Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma –
Perú Blackwell Global University – Orlando EE.UU.



Investigador y Docente RENACYT, Posdoctorado Internacional en Didáctica de la Investigación Científica – Colombia, Posdoctorado Internacional en investigación Cualitativa – Argentina. Posdoctorado en Neurociencias, Educación e Investigación Científica – Costa Rica. Doctor en Ciencias de la Salud y Salud Pública, Doctor en Administración en Salud. Doctorando en Educación. Diplomado Internacional en Inteligencia Artificial (IA) Aplicada en la Investigación Científica. Diplomado Internacional en Competencias Pedagógicas. Dr. Honoris Causa por el Claustro Doctoral Facultada de Do Centro Oeste Paulista – Brasil, Dr. Honoris Causa por la Universidad de las Naciones para la Calidad de la Educación en México. Maestría: Enfermería – Gestión de Servicios de Salud, Especialista: Gestión Pública y Gobernabilidad, Epidemiología, Salud Ocupacional, Bioestadística, Cuidados Intensivos, Emergencias y Desastres, Crecimiento y Desarrollo Humano. Licenciaturas: Enfermería y Pedagogía. Director general del área de Desarrollo de proyectos Multisectoriales EMAP. Catedrático Posgrado: Blackwell Global University – Orlando EE.UU.

Catedrático Pregrado: Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma (UNAAT) – Universidad Peruana Los Andes (UPLA). Past. Catedrático Pregrado: (UNDAC), Posgrado: (UNAC – UHV – UND�AC). Par Revisor Nacional: Universidad Peruana Cayetano Heredia (UPCH) e Internacional (Varios). Autor y escritor de libros publicados. Director de Bienestar Universitario – UNAAT. Responsable de la Unidad de Investigación FCS – UNAAT. Líder del grupo de investigación: Pilares de la Innovación, Tecnología, Cuidado Integral, Gestión y Medio Ambiente (INTED-CIGMA). Presidente/Fundador de la Asociación Científica Internacional de investigación de Alto Impacto en Enfermería – (INSAHIRN), residente/Fundador de la Asociación Regional de Enfermeros Docentes, Junín (ARED-J). Miembro de Consejos Editoriales y Revistas Científicas: (SOL – SCOPUS), (CSRBS), (Racionalidades), (REMUVAC) (IJE), (PSP), (JHHR), (TNHCR), (Unidad Sanitaria XXI), (AJNHS), (JQHE). Miembro emérito de asociaciones y sociedades científicas: Sociedad Española de Epidemiología (SEE), Asociación Latinoamericana de Salud Ocupacional (ALSO – SOPESO). Red de Docentes de América Latina y el Caribe (Red DOLAC), Red de Investigadores Científicos de América Latina y el Caribe (RED ICALC), Colegio de Investigación y Docencia del Perú (PERUCID), Colegio Internacional de Doctores (CID). Asociación de Calidad en Salud del Perú (ASOCALP), Líder del Comité Científico de la Sociedad Peruana de Auditoría en Enfermería – (SPAEC), Red Internacional de Enfermería – (INN), Miembro del Comité Científico de la Comunidad Internacional NANDA, Asociación Científica del Proceso de Cuidado de Enfermería – (ACPAE).

Reglas, conocimientos básicos, herramientas y consejos prácticos
para administrar un negocio con éxito y no morir en el intento

PhD. Segundo Rufino Arroyo Lajones

Docente investigador de la Universidad Técnica Luis Vargas Torres
de Esmeraldas.



Nacionalidad: ecuatoriano. Doctorado (PHD) en Universidad San Martín de Porres de Perú. Maestría en Universidad Técnica Luis Vargas Torres de Esmeraldas. Pregrado en Universidad Técnica Luis Vargas Torres de Esmeraldas. Tecnología en turismo, Universidad Técnica Luis Vargas Torres de Esmeraldas. Guía profesional de turismo, Universidad Técnica Luis Vargas Torres de Esmeraldas. Doctor (PhD) en turismo. Magíster en Docencia y Desarrollo del Currículo. Licenciado en Administración de Empresas Turísticas. Tecnólogo en Turismo. Técnico tercer nivel Guía Profesional de Turismo.

Desempeño profesional: Docente investigador de la Universidad Técnica Luis Vargas Torres de Esmeraldas. Coordinador Zonal de turismo-Zona 1. Docente de educación media, Colegio Fisco misional Estrella del Mar Cantón Atacames (2003-2010). Consultor, Capacitador.

Dra. Antonietta Del Socorro Morales Molina



Es Posdoctor en Ciencias por la Universidad de México, UDM. Obtuvo un Doctorado Magna Cum Laude en Gerencia Pública y Política Social en la Universidad de Baja California de México, UBC. Cuenta con un Máster en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Finanzas emitido por la Universidad Centroamericana, UCA-Managua. De igual manera, tiene un Máster en Gestión y Políticas Públicas, título extendido por la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua-Managua, UNAN. Es Licenciada en Administración de Empresas por la Universidad Centroamericana, UCA-Managua. Cuenta con un Posgrado en Administración y Dirección de Empresas por la Universidad Centroamericana, UCA-Managua. Experiencia docente prolongada en áreas de conocimiento de administración pública y administración de empresa con énfasis en el fortalecimiento de emprendedores para concretar ideas en proyectos. Catorce años de experiencia en el Sector Justicia de Nicaragua como facilitadora, capacitadora y profesora en planificación estratégica y operativa, así como, presupuesto para resultados y marcos presupuestarios de mediano plazo para fortalecer la administración de justicia, con una visión de gestión por resultados y perspectiva de género. Diecinueve años de experiencia en el cumplimiento de tareas como consultora internacional, contratada para la administración de proyectos sociales, fortalecimiento de procesos de planificación, evaluación de resultados, finanzas

*Reglas, conocimientos básicos, herramientas y consejos prácticos
para administrar un negocio con éxito y no morir en el intento*

públicas, y buenas prácticas de gestión de armonización y alineamiento de la cooperación internacional con los lineamientos de desarrollo de los países, bajo enfoque de gestión para resultados y fortalecimiento institucional.

Dr. José-Rolando Bedoya-Avalos



Directivo docente, jubilado de la Secretaría de Educación de Antioquia, Colombia. Postdoctorado en el área de Educación: Gestión y administración de la educación a distancia y virtual, Universidad de Las Américas y del Caribe (UNAC), México. Postdoctorado en Ciencias, de la Universidad de México.

Con doctorado en: Education Administration. Tecana American University (TAU). Gerencia y Política educativa, Universidad de Baja California, (UBC) México. Calidad de la Educación. Universidad de México (UdM). Educación y Comunicación Social, Universidad de Las Américas y del Caribe (UNAC).

Con maestrías en: Estudios Bíblicos, Universidad de Antioquia. Filosofía Oriental, Maitreya Buddhist University, Argentina. Psicología Oriental, Maitreya Buddhist University, Argentina. Educación, Universidad de México (UDM).

Con especializaciones en: Pedagogía del Autoaprendizaje, Universidad Nacional Abierta y a Distancia, UNAD. Gestión de Procesos Curriculares, Fundación Universitaria Luis Amigó. Computación para la Docencia, Universidad Antonio Nariño, seccional Medellín. Posgrado (Cand) en Doctrina Social de la Iglesia, Universidad Pontificia Bolivariana. Tecnólogo especializado en Mercadeo, Fundación Escuela Colombiana de Mercadeo.

Con pregrados en: Licenciatura en Ciencias de la educación, especialidad administración Educativa, Universidad Cooperativa de

Colombia, seccional Medellín. Tecnólogo en Sistematización de Datos, Fundación Universitaria Católica de Oriente. Experto en Pastoral Social, Secretariado Nacional de Pastoral Social. Ingeniero de Sistemas, Universidad Antonio Nariño, seccional Medellín.

Profesorado en Filosofía Oriental, Maitreya Buddhist University, Argentina. Profesorado en Psicología Oriental, Maitreya Buddhist University, Argentina.

Con diplomados en el extranjero –presencial y online– en: Manejo del cambio y stress. San Diego State University, EEUU. Inglés general y de negocios, London School Business and Finance, London. Inteligencia artificial como herramienta para la docencia, Universidad de Las Américas y del Caribe (UNAC). Investigación cualitativa, con apoyo de inteligencia artificial. Corporación internacional líderes Latinoamérica. Inteligencia artificial como herramienta para la investigación, Universidad de Las Américas y del Caribe (UNAC). Y muchos más.

Docente universitario, en la modalidad catedra por varios años en: La universidad Cooperativa de Colombia, Universidad de Antioquia, Universidad Católica de Oriente, Universidad Antonio Nariño, Seccional Medellín.

Integrante de: Grupo de benefactores de Hogares Juveniles Campesinos (HJC). Grupo de ex profesores del Liceo Santo Domingo Savio, Medellín, Comité de posgrado de la UPB, como representante de los estudiantes, 1992. Movimiento Poetas del Mundo, dirigido por Luis Arias Manzo. Taller de Pintura dirigido por la maestra Miriam Roldan Restrepo. Grupo de investigación, RedLea, Ecuador (socio cofundador), dirigido por el Dr. Jhonny Villafuerte. Grupo de investigación CIIS, México, dirigido por el Dr. Juan Flores. Codirector del programa radial, Cita con la Ciencia, la Educación y Cultura, en Radio Cipa Estéreo. Director del programa radial, Ética, pedagogía y sociedad, en Radio Cipa Estéreo. Director del programa radial, Tertulia Cultural del Cuarto piso, en Radio Cipa Estéreo. Colegio Nacional de Periodistas CNP seccional Antioquia, actualmente presidente. Tertulia Cultural del Cuarto Piso, actualmente presidente.

Dr. Darwin Enrique Barahona Nájera

Codirector de Sistemas y Estrategias Tecnológicas del Consejo Nacional Electoral (CNE) de Honduras.



Doctor en Dirección Empresarial | Master en Proyectos | Ingeniero en Sistemas | Innovador público. Darwin Enrique Barahona Nájera, profesional hondureño con más de 15 años de experiencia en gestión tecnológica, administración pública y modernización institucional. Actualmente se desempeña como Codirector de Sistemas y Estrategias Tecnológicas del Consejo Nacional Electoral (CNE).

Doctor en Dirección Empresarial por la Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH), Máster en Gestión de Proyectos por la Universidad Católica de Honduras (UNICAH), e Ingeniero en Sistemas, también por la UNAH. Su formación técnica y estratégica se complementa con una amplia experiencia operativa en instituciones del Estado y organismos internacionales. Ha desempeñado cargos como el de Gerente de Atención al Ciudadano en la Alcaldía Municipal del Distrito Central, desde donde dirigió programas de modernización del servicio público, atención ciudadana, emprendimiento, transparencia y acceso a la información, articulando la relación entre ciudadanía y gestión municipal. Ha sido también Director de Tecnologías de la Información y Comunicaciones de la Universidad Nacional de Agricultura (UNAG), institución en la que además impartió

docencia en pregrado y asumió responsabilidades en la planificación y supervisión de proyectos tecnológicos, automatización de procesos académicos y modernización administrativa. Como consultor independiente, ha trabajado con organismos como la FAO y el BID, diseñando soluciones tecnológicas para salud, educación y fortalecimiento institucional. Ha sido además galardonado en varias ocasiones en el Honduras Digital Challenge, obteniendo primeros lugares por propuestas de alto impacto en innovación tecnológica. Su enfoque combina visión estratégica, dominio técnico y compromiso con la transformación digital del sector público, siendo una figura clave en los procesos de fortalecimiento institucional, participación ciudadana y gobernanza electoral en Honduras.

Dr. Segundo Wilmar García Celis



Profesional con 17 años de sólida trayectoria en el ámbito de la educación superior universitaria, con experiencia tanto en funciones docentes como en cargos de gestión académica y administrativa. Doctor en Administración por la Universidad Alas Peruanas y Magíster en Educación con mención en Docencia y Gestión Educativa por la Universidad Privada César Vallejo. Cuenta con doble formación profesional: Licenciado en Administración por la Universidad Privada del Norte y Licenciado en Educación Secundaria con mención en Filosofía, Psicología y Ciencias Sociales por la Universidad Nacional de Trujillo. Especialista en investigación científica, con destacada experiencia en la organización, dirección y desarrollo de seminarios, talleres y cursos sobre metodología de la investigación, dirigidos a estudiantes de pregrado y posgrado en diversas instituciones públicas y privadas del Perú.

Ha obtenido certificaciones nacionales e internacionales relevantes, entre las que se destacan: ScienceDirect (Elsevier – CONCYTEC – SINACYT), Investigación científica e innovación tecnológica (Congreso de la República, 2019), Uso de bases de datos Scopus y herramientas tecnológicas para la investigación (Vicerrectorado de

*Reglas, conocimientos básicos, herramientas y consejos prácticos
para administrar un negocio con éxito y no morir en el intento*

Investigación – Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo), Curso de estadística aplicada al análisis de datos científicos y Seminario de investigación para la producción científica (Sociedad Hispana de Investigadores Científicos).

Actualmente se desempeña como docente universitario y asesor de líneas de investigación científica vinculadas a la educación y a la administración de empresas. Promueve el desarrollo académico, social y humanístico mediante el análisis reflexivo, el pensamiento crítico y la construcción de saberes sólidos, pertinentes y transformadores.

Dra. Yenny Aminda Eguigure Torres

Docente de la Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán,
Honduras.



Doctora en Innovación Tecnológica, Curricular e Institucional de la Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED) de España. Especialización en University Leadership and Management Training Programme por la Carl Von Ossietzky Universität Oldenburg, Alemania; Maestría en Computación del Instituto Tecnológico de Costa Rica; Bachelor of Sciences in Mathematics with a Computer concentration area en la University of Nebraska at Omaha, Estados Unidos. Estudios de Profesorado en Matemáticas en la Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán (UPNFM) de Honduras. Pasante del Programa de Posdoctorado en Metodología de Investigación y Producción Científica, Universidad Hipócrates de México y el Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología (INUDI) Perú.

Diplomado en Essentials of Research Data Management; Diploma en Redacción de Solicitudes de Patentes; Diplomado "Innovaciones Educativas para el empleo"; con Formación en la Gestión de los Postgrados, Sistema Centroamericano de Investigación y Postergado;

Diplomado en Gestión Universitaria, Diplomado en Administración de proyectos; Especialización en Gestión y administración de Entornos virtuales de aprendizaje. Especialista en Quality methodology Open ECBCheck (Qualitative weighting). European Foundation for Quality in E-Learning e InWent-Alemania. Experto Universitario en Diseño Instruccional para Educación en línea; Diplomado en Tutoría Virtual. Premio “Mujeres en la Ciencia” del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología de Honduras en 2022. Ganadora del concurso convocado por el Proyecto “Fortaleciendo Sistemas Inclusivos de Ciencia e Innovación En América Latina a través de una Red de Investigación Colaborativa” y el proyecto “Redes regionales intercambio y colaboración científica” para la gestión y consolidación de la “Red Centroamericana de Investigación en Extensión Crítica” (RECIEC). A nivel de la UPNFM coordina el Grupo de investigación “TIC y Educación” y “Seguimiento de Graduados”.

Fue miembro del equipo gestor del Área de Ciencia y Sociedad del Programa Iberoamericano de Ciencia y Tecnología para el Desarrollo (CYTED); Miembro del equipo coordinador del Proyecto Erasmus Virtual Exchange to Tackle Wicked Problems: Latin American and European Collaboration on Education for Sustainable Development (VAMOS); Miembro del equipo coordinador del Proyecto FP7 ENLACE – Fortaleciendo la Cooperación Científica entre la Unión Europea y América Central; Miembro del Consejo Directivo de la Red EDUCAL (Red para el fortalecimiento de las capacidades de Educación Virtual en América Latina) y representante de país en la RED RIBIE (Red Iberoamericana de Informática Educativa). Participa como miembro del comité académico de la Conferencia Conjunta Internacional sobre Tecnologías y Aprendizaje y el Congreso Iberoamericano de informática Educativa y adaptativa. Ha formado parte de diversos proyectos de investigación a nivel mundial. Ha publicado una variedad de libros y artículos científicos en revistas hondureñas e internacionales.

Dr. Orlando Gallegos Gonzales
Docente universitario e investigador académico.



Doctor en Derecho por la Universidad Alas Peruanas, Maestro en Ciencias Contables y Administrativas con mención en Finanzas y Administración de Negocios, y Maestro en Desarrollo y Defensa Nacional por el Centro de Altos Estudios Nacionales.

Licenciado y Bachiller en Administración por la Universidad Nacional San Agustín de Arequipa.

Posee el Bachiller en Ciencias Militares con mención en Ingeniería. Está colegiado en el Colegio de Licenciados en Administración (RE-GUC: 33622 – CLAD). Ha desarrollado diplomados destacados como el de Inteligencia Estratégica (Centro de Altos Estudios Nacionales), Gestión Estratégica de Recursos Humanos (ESAN), y Relaciones Internacionales y Política Exterior (Academia Diplomática Javier Pérez de Cuéllar), entre otros. Participó en múltiples capacitaciones nacionales e internacionales en áreas como redacción científica, investigación universitaria, filosofía política, neuroeducación e innovación docente. Posee conocimientos básicos en inglés, portugués y computación.

Cuenta con una amplia experiencia como docente universitario de pre y posgrado en instituciones como Universidad Científica del Sur, Universidad Tecnológica del Perú, Universidad SISE, Universidad San Agustín de Arequipa, Universidad Privada de Huánuco, Universidad

*Reglas, conocimientos básicos, herramientas y consejos prácticos
para administrar un negocio con éxito y no morir en el intento*

Nacional Federico Villarreal, entre otras. Asimismo, fue docente en instituciones militares como el Centro de Altos Estudios Nacionales, la Escuela Técnico Superior de la Policía Nacional del Perú en Puno, la Escuela de Aviación del Ejército y el Instituto Superior Pedagógico Nuestra Señora de Lourdes. Se ha desempeñado como ponente y participante activo en congresos nacionales e internacionales, así como jurado en ferias académicas. Reconocido por su excelencia docente con premios como “Mejor Docente en Administración de Empresas” por la Universidad Tecnológica del Perú y distinciones en ESAN, CAEN y la Universidad Científica del Sur. Autor de artículos académicos indexados y publicaciones recientes. Actualmente continúa su labor académica comprometido con la calidad educativa y la innovación.

Miguel Ángel Zea Sandoval

Docente de la Universidad Galileo de Guatemala



Posdoctorado en Metodología de la Investigación y Producción Científica por la Universidad Hipócrates, México, e Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología (INUDI), Perú; Doctor en Investigación Social por la Universidad Panamericana, Guatemala; Maestro en Desarrollo por la Universidad del Valle, Guatemala; Arquitecto por la Facultad de Arquitectura de la Universidad de San Carlos, Guatemala. Diplomado en Investigación Cualitativa para las Ciencias Sociales por el Instituto de Educación y Formación Profesional Integral (IEFPI), México; Diplomado en Estadística e Investigación Científica por la Sociedad Hispana de Investigadores Científicos (SINCIE), Arequipa, Perú; Diplomado en Evaluación de Impacto de Programas y Políticas Públicas por la Pontificia Universidad Católica de Chile; Máster Profesional en Gestión de Proyectos para Resultados por Gestum Total, Perú; Curso Interamericano de Adiestramiento en Preparación y Evaluación de Proyectos (CIAPEP) por la Pontificia Universidad Católica de Chile; Postgrado sobre Formulación de Proyectos Sociales por la Universidad de Los Andes, Colombia; Postgrado sobre planificación del Desarrollo Regional Urbano Rural Integrado por el Weitz Center for Sustainable Development del Weizmann Institute of Science, Israel; Postgrado sobre Servicios

Municipales y Administración Local por el Instituto de Estudios de Administración Local (IEAL), España. Especialización sobre Planificación y Gestión de Microfinanzas para Micro, Pequeñas y Medianas Empresas por el Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE), MFI Solutions, Fundación para la Promoción del Desarrollo Local (PRODEL), Agencia Sueca para el Desarrollo Internacional (ASDI) y Housing Development & Management de la Universidad de Lund, Suecia. Experiencia por más de 27 años en organismos de decisión y asesoría de proyectos en el campo de las microfinanzas en instituciones como la Fundación para el Desarrollo Empresarial y Agrícola, Guatemala; FINCA Internacional, México y Centroamérica; Fundación Campo, El Salvador; Katálysis Honduras; CARE Guatemala, BCIE y Banco Mundial. Docente por más de 41 años en varias universidades e instituciones en Guatemala, entre ellas Universidad Galileo, Universidad de San Carlos, Universidad del Valle, Universidad Rafael Landívar, Universidad Católica de Chile, USAID, Consejo Superior Universitario Centroamericano (CSUCA) y Secretaría Nacional de Ciencia y Tecnología.

Socio SINCIE 235 de la Sociedad Hispana de Investigadores Científicos, Arequipa, Perú. Autor y coautor de varios documentos nacionales e internacionales sobre microfinanzas, vivienda, políticas públicas, formulación y evaluación de proyectos y planificación del desarrollo. Consultor nacional e internacional para instituciones como BID, Banco Mundial, OEA, PNUD, BCIE, KfW, JICA, Unión Europea, AECID, CARE, Plan Internacional, Fundación Kellogg, CLAD y Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (SEGEPLAN).

Dra. Juliana Sánchez Babilonia
Docente en la Universidad Tecnológica del Perú – UTP

Más de 25 años de servicios oficiales al servicio de la EDUCACIÓN:
Docente en la Escuela de Post Grado UNAP. Coordinadora de Complementación Académica y Maestría en Educación con mención en Gestión Educativa, FCEH – UNAP – Requena. Docente de aula



en Colegios del Estado y Privados. Expositora en diversos Eventos Académicos. 10 años en la Docencia Universitaria (Requena e Iquitos) y 15 años en Educación Básica Regular (Colegios emblemáticos de Iquitos). Diplomado competencias digitales para la Docencia, Metodología de la enseñanza de las ciencias sociales, Administración de la Educación y Gestión educativa. Con especialización en psicología de la educación aplicada a procesos pedagógicos. Reconocimientos y agradecimientos varios a nivel Universitario.

Estudios Profesionales:

- Licenciada en Educación, con especialización en Ciencias Sociales.
 - Maestra en Educación, con mención e Gestión Educativa.
 - Doctorando en Educación.
 - Estudios de Pos Doctorado en Metodología de la Investigación Científica.
 - Docente en la especialidad Ciencias Sociales, con Maestría en Gestión Educativa y Doctorando en Educación; con conocimientos y

amplia experiencia en el Área Pedagógica y Área de la Gestión Administrativa e Innovaciones Educativas.

- Capacitadora, facilitadora e instructora con habilidades de Gestión de aula, planificación de clases, diseño didáctico y curricular.
- Profesional íntegra, integral e integradora.
- Con disposición para el trabajo en equipo y bajo presión, relaciones interpersonales armoniosas, experiencia en la toma de decisiones, manejo, control y selección de personal, demostrando responsabilidad, eficiencia, eficacia, liderazgo y espíritu de colaboración.
- Con servicio activo en diferentes Instituciones Superiores del medio.
- Docente en Colegio del Estado en Iquitos, capital de la Amazonía Peruana.

MANUAL PARA EMPRENDEDORES

Reglas, conocimientos básicos, herramientas y consejos prácticos para administrar un negocio con éxito y no morir en el intento

INTRODUCCIÓN

Galvarino Casanueva Yáñez

El presente trabajo se construyó con estudios y experiencias personales de prestigiosos investigadores latinoamericanos y de la tesis doctoral desarrollada por uno de ellos, “Propuesta de valor: Un modelo de solución de negocios para las Pymes de la localidad de Melipilla – Chile”, en el programa de Doctorado en Administración Gerencial de la Universidad Benito Juárez G.; y tiene por objetivo destacar la importancia de las personas en la generación de valor para las Pymes y emprendimientos, crear conciencia de desarrollar ciertas actividades críticas de gestión para reducir el riesgo de mortandad de los emprendimientos y, además, destacar la urgente necesidad actual de cambiar la cultura empresarial (las formas de “hacer las cosas”) de las Pymes y/o emprendimientos.

Una primera aclaración, y en términos genéricos, emprendimiento y empresa son lo mismo; según Jan Peter, la empresa pasa por 4 etapas que son: nacimiento, crecimiento, desarrollo y declive. En el nacimiento de la empresa es donde ubicamos el emprendimiento, es esa empresa naciente que está probando, validando su modelo de negocio, buscando sus primeros clientes y buscando esa estabilidad que en el futuro le va a permitir llamarse empresa. Pero el preciso momento en que se le puede comenzar a llamar empresa, según Luis Nantes (2007), que es el Ceo y fundador de Emprear, menciona que se termina la etapa de emprendimiento y comienza la de empresa cuando la misma puede ya encontrar un modelo de negocio que funciona, clientes recurrentes y una cierta o aparente estabilidad operativa.

El presente Manual tiene por objetivo entregarles a las Pymes y emprendedores (se entenderá emprendedores de la pequeña y mediana empresa y, desde luego a emprendedores individuales) una mayor probabilidad de éxito en su gestión y que sus proyectos tengan la posibilidad, léase probabilidad, de ser viables en el tiempo desde el punto de

vista económico y financiero. Con sus diversos ejes temáticos se establecen de manera ordenada y consecutiva los pasos y procedimientos a seguir para llevar a cabo con éxito una tarea o adquirir un conocimiento.

Fue escrito en lenguaje simple y en donde el emprendedor puede leerlo según sus propios tópicos de interés y no seguir necesariamente el orden establecido y, además, puede no leer, por ejemplo: “El Estado del Arte” y/o su “Fundamento Teórico”, aunque se aconseja hacerlo.

Durante el desarrollo del Manual se emplea el método de iteración de conceptos e ideas, dado que resultan fundamentales que el emprendedor y/o lector los entienda como aspectos críticos y básicos en la concepción, maduración y, si se llega a la implementación, en la gestión de los proyectos.

A lo largo de toda la obra el emprendedor encontrará consejos, orientaciones, claves, conocimientos elementales y propuestas que le permitirán enfrentar sólidamente la evaluación y gestión de sus emprendimientos.

Se justifica lo anterior, dado que los escenarios que se desenvuelven todas las empresas que conforman las denominadas Pymes (Pequeñas y Medianas Empresas) han cambiado profunda y dramáticamente y, hoy por hoy, todos los factores que actuaban como garantes y grandes generadores de valor para las Pymes, tales como la tecnología, el financiamiento, los mercados y la información; ya no lo son, dado que dichos factores están disponibles más que antes y, por consiguiente, al alcance de casi todas la Pymes, o por lo menos para todas las empresas que conforman la competencia de una organización económica. Efectivamente, estos factores ya no son fuentes que garanticen por sí solas la producción de ventajas competitivas, y el gran reto que enfrentan las empresas en la actualidad es lograr que sus colaboradores puedan ser más productivos y, por consiguiente, puedan crear valor.

El presente Manual coloca de manifiesto que las personas o colaboradores resultan ser los grandes diferenciadores de competitividad de las empresas y/o emprendimientos en la actualidad y, de paso, pone fin a la

incertidumbre de muchos directivos y/o emprendedores sobre el verdadero valor de los colaboradores para el negocio.

El período más complejo que debe enfrentar una empresa y/o emprendimiento son los tres primeros años desde su creación, lapso conocido como “el valle de la muerte”. El presente Manual busca que los proyectos buenos no se queden en el camino por alguna trabaja regulatoria, por malas condiciones crediticias, por falta de competencia en los mercados, por desconocimiento en la administración y/o gestión de estas unidades económicas, por la no implementación y desarrollo de modelos de negocio y, en lo fundamental, en el real aporte del recurso humano en el crecimiento y desarrollo de las Pymes (Pequeña y Mediiana empresa) y/o emprendimientos.

Las microempresas son en Chile el segmento más dinámico en cuanto a creación y muerte de empresas. El 15,2% desaparece al primer año de vida; el mismo porcentaje dejará de existir al segundo año, y luego; al tercero, morirá otro 10,4%. Sólo el 40% logra mantenerse al menos siete años. Estas son algunas de las cifras que reveló el documento “Dinámica Empresarial: Brechas regionales y sectoriales de las Pymes en Chile” (2017), del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo.

Administradores, empresarios, emprendedores e innovadores de todo tipo de empresas se han preguntado y suelen preguntarse constantemente: ¿Cómo generar valor en la empresa? ¿Cuál es el grupo de interés al que la empresa debe generarle valor? ¿Qué significa crear valor? ¿Se crea valor solamente para los accionistas (o dueños del capital), los clientes y la diferenciación con respecto a la competencia? ¿Qué rol juega Internet y las tecnologías en la generación de valor? ¿Cómo podemos detectar la caducidad de los modelos de negocios y con la cual se debe reorientar la forma en que la organización genera valor? ¿Qué recomendaciones son necesarias para ajustar los modelos de negocios? ¿Juega un rol fundamental la cultura geográfica y organizacional para generar valor?

Pero, en la realidad de las organizaciones ¿Qué sucede? ¿Por qué algunas unidades económicas les va bien y a otras pésimo en su gestión?

¿Qué factores afectan en la creación de valor? ¿Cómo se distribuye esa creación de valor entre los distintos componentes del “grupo de interés” (stakeholders)? La teoría nos plantea que la mayor parte de la generación de valor se la llevan los dueños del capital, los clientes y la generación de la ventaja competitiva (contra la competencia). ¿Es así para las empresas chilenas de la comuna de Melipilla? ¿Qué relación tiene la creación de valor con la mortandad de las Pymes de la zona bajo estudio?

Se trata de compartir estudios a diferentes empresas de distintas industrias en la creación de valor para su grupo de interés (stakeholders) y determinar jerárquicamente el grado de importancia en esta generación del “grupo de interés” de las organizaciones. Constituye un aporte el poder determinar porqué a algunas empresas “les va bien en su gestión y a otras no”, encontrar las razones de la alta mortandad de las Pymes, determinar si generan propuestas de valor a su grupo de interés y cómo la distribuyen.

Una Pequeña y Mediana Empresa busca resolver las necesidades de sus clientes, al principio se centran en el mercado local, aunque luego busquen crecer. En el caso de los emprendimientos es crear una necesidad entre el público y por ello la clave está en la innovación.

Dar el primer paso y comenzar un emprendimiento no es complicado, pero, mantenerlo en el tiempo y que sea exitoso es otra cosa. Hay muchos factores que se deben considerar para esperar obtener los resultados que se buscan.

Para entender lo que se necesita saber para poder emprender y/o manejar una Pyme, se ha creado el siguiente Manual donde, de manera clara, concisa y con palabras sencillas, se hará un recorrido sobre todo lo que se necesita conocer para emprender y/o manejar una Pyme, Así también, algunos consejos que te ayudarán a guiar tu viaje por el camino correcto.

Hoy en día la moda es emprender, pero muy pocos saben lo que es realmente emprender; según la Real Academia de la Lengua lo define como “comenzar o acometer una obra, un negocio o un empeño”. De

allí que un emprendimiento se inicie desde cero y vaya creciendo paulatinamente.

Algunos aspectos significativos que definen al emprendimiento, es que éste es innovador, creativo, flexible y busca solucionar o mitigar un problema. Pero hay muchas más características importantes que un emprendimiento debe tener. Así es que la invitación queda abierta para que cualquiera que desee emprender pueda introducirse en el camino del emprendedor a través de este Manual que tiene como objetivo que todo aquel que emprenda alcance su propio objetivo.

Ahora bien, un punto importante para tener en cuenta es que algunas de las principales características que debe tener una persona que decide comenzar su propio negocio es: un espíritu dinámico, creativo y orientado a la búsqueda de oportunidades.

Se debe tener presente que emprender es mucho más que tener un negocio propio. Significa dejarlo todo por un sueño, tener la convicción de que se puede sacar adelante una idea innovadora y creativa, con perseverancia, dedicación y compromiso.

Un buen emprendedor tiene la mente abierta, es dinámico, aventurero y apasionado ya que no importa dónde y cuándo, siempre ve oportunidades de negocio, sobre todo en situaciones cotidianas. A todos los emprendedores los une un mismo objetivo: ser reconocidos por una idea innovadora y creativa.

Pero, un verdadero emprendedor, es quien, a partir de una idea innovadora, saca adelante por sus propios medios un proyecto en el que cree apasionadamente, busca la manera de materializarlo y asume los riesgos y consecuencias que esto significa.

Es así como, un emprendimiento es el esfuerzo que hace una persona o grupo de personas para impulsar un proyecto, crear una empresa o una solución innovadora. Y en base a esta actividad es que se generarán ganancias y se aportará valor a los consumidores, de tal forma que, el negocio o proyecto permanezca, crezca y escale.

Por lo tanto, se considera un emprendimiento a cualquier actividad nueva que hace una persona, que puede tener como finalidad lograr ganancias económicas o no.

Existen varios artículos donde se habla del porcentaje de fracaso y muerte de las Pymes en Chile. Varios expertos coinciden al señalar que el principal motivo de fracaso de las pequeñas y medianas empresas está asociado a un gasto desmedido e innecesario para mantener su operatividad. También influye la ausencia de registros contables y planes financieros, lo que decanta en una mala administración de los recursos.

Si hablamos de porcentajes de fracasos en las pequeñas empresas, llegamos a la conclusión de que son el 90%, según los estudios. Algunos de los errores más comunes que cometen los líderes de empresas emergentes incluyen no hacer un presupuesto, gastar dinero demasiado rápido, no investigar, no definir un mercado objetivo (específico), no establecer un plan de negocios y contratar empleados demasiado rápido.

En conclusión, la falta de financiamiento, mala administración del negocio, desinversión tecnológica y falta de conocimiento del mercado, son algunas de las razones que llevan al fracaso a las micro, pequeñas y medianas empresas.

En el caso de los nuevos emprendimientos, se podría decir que la incapacidad para gestionar el crecimiento los lleva al fracaso, donde las reservas de efectivo inadecuadas o incapacidad para gestionar eficazmente los flujos de efectivo juegan un rol importante para que se dirijan inminentemente a ese fracaso.

Punto relacionado: controles de efectivo inadecuados o separación personal/empresarial, incluido el uso de los ingresos empresariales como fondo personal para sobornos. Experiencia en gestión insuficiente o conocimientos sobre productos/servicios.

En cuanto al mayor problema de los emprendedores tenemos la gestión de riesgos, la continuidad del negocio y el flujo de caja; son los tres principales y grandes problemas que enfrentan los emprendedores.

Conocerlos y disponer de soluciones antes de que surjan es de vital importancia, dado que se destacan como las principales causas del fracaso de un emprendimiento.

En Chile la falta de apoyo de empresas públicas y privadas, la dificultad de armar un buen equipo y un mercado pequeño son algunos de los problemas con lo que se encuentran los jóvenes a la hora de llevar a cabo un proyecto en nuestro país.

Paralelamente nos encontramos con ciertos factores que destruyen el emprendimiento o también conocidos como Start Ups, en el cual las principales razones de cierre en los negocios involucran ingresos insuficientes para subsistir, falta de indicadores, falta de proceso de análisis, planeación deficiente y problemas en la ejecución.

En relación con las debilidades de Pymes podemos decir que, dada la estructura del país, las Pymes se enfrentan a diversos inconvenientes, que en la gran mayoría son los causantes de su fracaso. Entre estos se puede mencionar: poco acceso a financiamiento, retraso tecnológico, altos costos, falta de estrategias competitivas en el mercado internacional.

Siendo un error muy común entre los nuevos empresarios lanzarse a crear una compañía y comenzar las actividades sin tener un plan de negocios. Este documento es una verdadera hoja de ruta que guía las acciones de la empresa. Sin ella, es difícil concretar un eficiente modelo de negocio.

Finalmente, podemos decir que los nuevos emprendimientos no están exentos de amenazas, es así como el ingreso al mercado de nuevas marcas potencialmente competidoras, como también el desarrollo de productos o servicios innovadores y cambios legales o variaciones en las regulaciones positivas, son algunas a las cuales se enfrentan.

¿QUÉ SE ENTIENDE POR PYMES?

Tannia Huertas López

Giannina Arroba Ríos

Galvarino Casanueva Yáñez

Hay que tener claro qué es una Pyme para poder identificarlas, y dentro de estas están:

- » La microempresa
- » La pequeña empresa
- » La mediana empresa

Al grupo de estas tres es lo que se conoce como Pyme.

La Pyme es una clasificación que se establece a través de normativas para unificar los criterios dentro de todos los países miembros. Y se hace a través de tres variables que son:

- » Número de empleados
- » Facturación
- » Patrimonio de la empresa

Por lo tanto, en Chile podríamos clasificarla mediante el siguiente cuadro (Ley 24.416):

	Micro Empresa	Pequeña Empresa	Mediana Empresa
Nº empleados	1 a 9	10 a 25	26 a 200
Facturación	Hasta 2400 UF	2400,01-25000 UF	25000,01–100.000 UF

UF: La Unidad de Fomento es una unidad de cuenta usada en Chile, reajustable de acuerdo a la inflación. La inflación es un alza sostenida en los niveles de precios.

En base a esta clasificación se puede decidir y saber en qué grupo se está como empresa y tener claro que decisiones se pueden tomar a nivel fiscal, laboral o normativas, ya que según el tipo de empresa que se desee crear es lo que se debe hacer en cuanto a la fiscalidad y las obligaciones contables. Esto se da en función al tipo y tamaño de empresa que se cree o tenga.

Características de las Pymes

Pymes, es decir Pequeñas y Medianas Empresas, se entiende por una empresa pequeña aquella que tiene menos de 25 trabajadores; y por una empresa mediana a aquella que tiene menos de 200 trabajadores. Pese a que, estas empresas son pequeñas, son la inmensa mayoría en un mercado de empresas como el que existe en los países occidentales.

Las grandes empresas tienen muchos trabajadores y, sin embargo, la gran mayoría de ellos trabajan para pequeñas y medianas empresas.

Ahora bien, las pequeñas y medianas empresas tienen problemas, pero, también tienen soluciones muy diferentes a las que proponen las multinacionales o las grandes empresas.

Para analizar las ventajas e inconvenientes que poseen, se puede decir que los inconvenientes más graves o insalvables que muchas de las pequeñas y medianas empresas poseen son los siguientes:

Por una parte, tienen poca formación empresarial; muchas veces el empresario o emprendedor que ha iniciado una pequeña empresa no tiene la formación de dirección de empresas, por lo cual, las situaciones en las cuales la empresa puede verse en problemas, y esta falta de formación impide que se reaccione de forma adecuada; por lo tanto, es necesario que el emprendedor o el empresario que cree una pequeña o mediana empresa se forme, para poder afrontar con éxito las dificultades del negocio.

Otro elemento importante es que suelen tener poca capacidad financiera, es decir, a la hora de necesitar financiación externa a través de un banco o cualquiera entidad financiera u otras empresas, al ser

pequeñas y, por lo tanto, tener un negocio pequeño, su capacidad de conseguir este capital necesario es muchas veces bastante difícil.

También existe la poca formación del personal, ya que muchas veces dichas empresas no pueden contratar a personas muy bien formadas o calificadas para una tarea en específica, por lo tanto, la capacidad de trabajo es menor.

Sin embargo, existen ciertos elementos positivos que permiten a estas pequeñas y medianas empresas a sobrevivir en la jungla, por llamarlo así, del mercado de las empresas.

En primer lugar, se tiene que las empresas pequeñas suelen tener una gran flexibilidad, a diferencia de las grandes empresas o las multinacionales en las cuales esta flexibilidad es prácticamente inexistente. Además, existe un alto nivel de comunicación entre los empresarios y los trabajadores, lo que permite en un momento determinado poder afrontar un problema de forma rápida sin que este problema llegue a crecer hasta hacerse totalmente imposible de solucionar.

Otro elemento fundamental es la integración del personal, en las empresas pequeñas se da mucho el hecho de que el trabajador se siente identificado con la empresa porque esta posee un tamaño humano, no como otras empresas en las cuales los diferentes departamentos están en lugares distintos e incluso en continentes alejados y, por lo tanto, el nivel de comunicación e integración es mucho menor.

Finalmente, una característica, ya en el terreno del mercado, es la capacidad que tienen las pequeñas y medianas empresas de introducirse en aquello que se conoce como los mercados intersticiales, que son anuncios que se muestran e interrumpen la navegación de un usuario en la red, con el fin de captar clientes. Las multinacionales suelen crear productos para la gran mayoría de los futuros clientes.

Cuando una persona tiene un gusto específico, tiene una capacidad económica determinada o no se ajusta del todo. Lo que hace la multinacional con los gustos locales en un sector determinado son estas pequeñas empresas las que mejores se adaptan y las que pueden llegar a sobrevivir mejor en estas situaciones.

Sin embargo, hay que tener presente que la lucha entre las pequeñas y medianas empresas y las multinacionales o las grandes empresas es difícil, aun así, existen elementos positivos que pueden llegar a hacer que una pequeña y mediana empresa, sin necesidad de convertirse en una gran empresa, pueda llegar a tener un cierto nivel de éxito.

Administración de Pymes

Ya se entendió que las Pymes son las pequeñas y medianas empresas y que constituyen, sumado a las microempresas, alrededor del 90 a 95% de la actividad empresarial de un país, después vienen las grandes empresas y los corporativos. Entonces, cuando se habla de una pequeña empresa, no necesariamente se habla de una “famiempresa”, sino que de una empresa con una cantidad de trabajadores de 10 a 49 y con facturaciones anuales hasta 24000 UF las pequeñas y, así mismo, cuando se habla de una mediana empresa, es la que tiene entre 50 a 200 trabajadores con una facturación anual de hasta 100000 UF, las que además pueden tener más de una sucursal y generando utilidades importantes.

Por otra parte, ¿Qué es la administración? se podría decir que es un área que permite que la operación completa de todas las áreas de la empresa genere los resultados esperados.

Hay varios puntos en la administración, está: ventas, operaciones, contabilidad, producción, entre otras. La administración tiene que ver con varios elementos que se están moviendo constantemente y que se le está tratando de ordenar, ya que la administración es ordenar un caos, porque las empresas son un caos que se van organizando poco a poco. Y para eso se crean los sistemas, los formatos, los controles; para poder administrar lo mejor posible una empresa.

Así pues, la administración de Pymes comienza primero por los recursos humanos; ya que lo primero que se hace es la contratación de personal, aunque sea una, luego cuatro, diez o más personas que colaboren en la empresa. Esto va cambiando la forma de manejar a las personas, ya sea en cómo se contratan, en cómo se les enseña, cómo

se les incentiva, cómo se les mide, cómo se ven los resultados que todas estas personas tienen. Pues bien, la administración tiene una parte que es la administración del recurso humano o del capital humano.

Luego, viene otra parte que podría llamarse como la locomotora de la empresa o el corazón de ésta. El marketing y las ventas; el marketing es atraer prospectos a la empresa y las ventas es transformar esos prospectos a clientes. Si una empresa que está iniciando no puede generar esas ventas, no hay ingresos y, por lo tanto, no hay empresa, en consecuencia, es la primera parte de la cadena. Tampoco hay recursos humanos si no hay ventas, entonces está esta ciencia de como atraer gente a través de Redes Sociales, ya sea Google, YouTube, X (Twitter), la ubicación, eventos, etc. Todo esto es marketing que se convierte en clientes y dinero. También la administración tiene una parte de eso, quizás una de las partes más importantes de un negocio es aprender a vender.

La tercera parte de la administración tiene que ver con las operaciones; todas las empresas tienen producción, y esto se puede graficar con un ejemplo, una purificadora de agua, esta tiene un proceso de producción de agua para que sea de calidad, así también una cafetería tiene un proceso de producción para generar bebidas deliciosas y de calidad que hagan que la gente vaya por primera vez y regrese. Por lo tanto, las operaciones tienen que ver con todo lo que hacen los recursos humanos que esté sistematizado para que se hagan las cosas. A veces es un proceso de producción al tratarse de un producto, otras, si fuese un servicio como en un despacho de abogados es todo el manejo de un cliente, desde que llega a exponer su caso hasta tomarlo y resolverlo y poder cobrar las cuotas legales correspondientes. Esas son las operaciones que tiene un negocio, mientras más grande es el negocio más operaciones y más gente necesita.

De igual modo, se tiene la contabilidad, y a esto mucha gente le tiene miedo, hay varios tipos de contabilidades; está la contabilidad fiscal, laboral, financiera, la administrativa inclusive la de métrica. Esta es un área central del negocio, porque sobre eso se paga impuestos y sobre esto puede haber problemas con las autoridades si no se lleva un seguimiento riguroso de la contabilidad; por eso es tan importante este punto.

La última parte se refiere a la gerencia y la parte administrativa del negocio que puede tener lugar en las operaciones, pero es un punto importante el supervisar que las cosas se hagan bien, a tiempo y con eficacia y eficiencia, ya sea el dueño, el encargado, el gerente que son los que hacen que las cosas funcionen y se necesita que estén supervisados para que den las ordenes correctas o dirijan de la forma correcta la empresa.

Una aclaración: ¿qué es un emprendimiento? – diferencia con empresa

En términos genéricos emprendimiento y empresa son lo mismo; según Jan Peter, la empresa pasa por 4 etapas que son: nacimiento, crecimiento, desarrollo y declive.

En el nacimiento de la empresa es donde ubicamos el emprendimiento, es esa empresa naciente que está probando, validando su modelo de negocio, buscando sus primeros clientes y buscando esa estabilidad que en el futuro le va a permitir llamarse empresa. Pero, según Luis Nantes (2007), que es el Ceo y fundador de Emprear, se termina la etapa de emprendimiento y comienza la de empresa cuando la misma puede ya encontrar un modelo de negocio que funciona, clientes recurrentes y una cierta o aparente estabilidad operativa.

¿Por qué fracasan las MiPymes y/o emprendimientos?

¿Te ha sucedido? Tenlo presente para tus emprendimientos.

MiPymes es el acrónimo de micro, pequeña y mediana empresa. Los indicadores de fracasos en las Pymes no solamente son en Chile, sino también en otros países del mundo como Colombia, Perú, Argentina Brasil, México, España e incluso en EE.UU. considerada potencia mundial, por ejemplo, el departamento de comercio de los Estados Unidos señala que la vida promedio de las MiPymes en este país es de solo 6 años y que menos del 30% de las que se generan hoy llegan a cumplir el tercer año. Por lo tanto, estas cifras no difieren para nada con nuestro país, Chile.

Ahora sí, ¿por qué fracasan las MiPymes? ¿dónde está la falla? algunas de las causas que influyen en el fracaso de las Pymes, para empezar, hay dos grandes campos de discusión:

1.- Las causas que aducen los mismos empresarios:

- Primero que nada, la causa más relevante se debe a las fuerzas del entorno externo de la empresa que afecta su gestión y estos factores vienen siendo de tipo político, económico y social que son los que impiden que estas MiPymes crezcan.

- Por otro lado, el poco apoyo que se siente de parte del gobierno y las ineficaces campañas por tratar de sacar adelante las MiPymes, esta es una queja permanente.

- Así también, las escasas fuentes de financiación y los altos costos de éstos.

- Los excesivos controles gubernamentales, tanto como para la creación de empresas como para realizar diversos trámites.

- La comprabilidad y la tramitología cuando se ha de querer exportar.

- Las altas cargas impositivas y las reformas tributarias.

- La volatibilidad creciente de los precios de los insumos, sobre todo cuando son importados.

- La falta de infraestructura adecuada, la lejanía de los puertos, el costo de transporte hacia ellos.

- Finalmente, los problemas de orden público que, se quiera o no afectan al desarrollo económico de la nación y, por ende, la gestión de las mismas MiPymes.

Todos estos factores son reales y no hay que desconocerlos, aunque atacan por igual a grandes, medianas, pequeñas y microempresas, pero en el caso de las MiPymes, ¿cómo es posible que algunas si logren superar todas estas adversidades y crezcan e incluso se conviertan en grandes empresas y hasta en multinacionales?, alguna cosa diferente deben estar haciendo para lograr esto.

2.- Las causas que aducen los analistas del tema:

Lo primero que los analistas aducen es que la primera causa de falla en las MiPyMes radica en la falta de capacidad de gestión de los mismos responsables de las empresas, esto es muy cierto ya que muchas de las micro empresas están conformadas por profesionales ya sean médicos, ingenieros, contadores, en fin, cualquier cantidad de profesionales que emprenden su nuevo proyecto, en donde ellos conocen muy bien su producto y su proceso, pero desconocen otros aspectos infalibles y vulnerables del negocio.

Los analistas se han atrevido a hacer una agrupación de estas causas que generan el fracaso de las MiPyMes y se han derivado cinco grupos para abarcar y enmarcar cada una de estas causas, de los cuales se verán a grandes rasgos sin detenerse a analizarlos en detalle cada uno de ellos, veamos cuales son:

a) Problemas para vender. Esto se refiere a que el producto no ha sido diseñado tal cual lo necesitan los clientes, es decir, que faltan estudios de mercado, no hay planes de mercado, no hay planes de venta, mucho menos se segmenta el mercado ni se define a que nicho va dirigido el producto o servicio ofrecido.

Hay desconocimiento de lo que se vende y a quien se le vende, más grave aún ya que se tiene una fuerza de ventas no capacitada para ello.

Se ignora a la competencia, este es un factor crítico y peor aún se desconoce la propia ventaja competitiva que se tiene.

b) Problemas para producir y operar. En primera instancia ellos aducen que en muchas de las MiPyMes carecen de idoneidad técnica, es decir, falta capacidad técnica, hay desconocimiento e inclusive en el sector en el que se opera, como, por ejemplo, si se es productor de alimentos, por lo menos se debe estar pendiente de qué es lo que en ese sector está mandando la demanda.

Las dificultades de suministro ya sea por falta de liquidez o falta de capacidad de negociación u otras.

Así también los altos costos de operación debido a las ineficiencias porque no se saben manejar bien los recursos.

Mal manejo de las compras, no hay sistema de información por lo tanto no se llevan indicadores dejando a la empresa a la deriva.

La falta de eficiencia tiene un efecto grave en los resultados de la gestión del negocio.

Los altos niveles de desperdicio, siendo un ítem que afecta mucho a las empresas.

No hay conocimiento del punto de equilibrio o en el mejor de los casos está mal definido.

c) Problemas para controlar. El primer principio de la administración dice que lo que no se mide no se controla, y si no se controla, mucho menos se administra.

Hay mal manejo de los créditos e incluso de las cobranzas así también fraudes entre los mismos empleados de la organización, dado que la falta de control facilita esta actividad.

No hay conocimiento del estado financiero de la empresa, por lo cual, muchas andan a la deriva sin saber si se están ganando o perdiendo.

Gastos excesivos e innecesarios empezando porque no se diferencian los gastos de la empresa de los gastos de la familia. Muchas empresas se convierten en cajas menores de las mismas familias dueñas del negocio.

Hay mala gestión de la liquidez, mala gestión de los inventarios y el manejo de estos, y no existen para muchas de ellas los presupuestos. No hay una bitácora que señale el camino o el rumbo que deben seguir las organizaciones.

d) Problemas de planificación. Esto quiere decir que no hay estrategias y si no hay estrategias no se entiende ni el cómo ni el de qué modo se van a lograr conseguir los resultados.

Faltan establecer los objetivos o son muchas veces poco realistas, poco claros.

No existe un plan de negocios y esto si es grave, no existe esa bitácora de vuelo que señalara el camino o la ruta por la cual se debe dirigir para lograr los objetivos.

El crecimiento es no planificado y aquí se puede ver que no es tan malo no vender como vender en exceso.

La falta de previsión.

e) Problemas de gestión. En este caso se agrupan síntomas como, por ejemplo:

- » La falta de personal competente.
- » La falta de experiencia del mismo personal.
- » Las altas inversiones en activos fijos innecesarios o a veces sobre evaluados.
- » No hay políticas para el manejo de personal.
- » No hay capacitación.
- » No existe metodologías para la toma de decisiones, entonces las cosas se van resolviendo a medida que se van presentando y cualquiera puede decidir, esto se da en todas las empresas, pero sobre todo en las MiPyMes.
- » La alta resistencia al cambio.
- » La renuencia a consultar externos porque se piensa que se les va a robar las ideas del negocio o del producto o simplemente se piensa que los están espiando o son extremadamente costosos.
- » La mala selección de los socios.
- » El incumplimiento de las obligaciones tanto impositivas como laborales, no es de extrañarse que en muchas empresas MiPyMes no se reconocen las prestaciones legales y sociales que son obligatorias para establecer la formalidad de la empresa.
- » El desaliento ante los primeros obstáculos importantes que se presenten, esto es un grave problema de gestión.
- » La falta de liderazgo, desde el mismo dueño o emprendedor del negocio, no se da por ningún lado la cultura empresarial.
- » Hay poca claridad en la definición de los objetivos y la falta de experiencia administrativa por parte del responsable del negocio.

Acá se han enmarcado una cantidad de ítems que nos revelan las causas por las cuales fracasan las MiPyMes.

Ahora bien, como resumen podemos decir que las razones de peso que hacen desaparecer las MiPyMes fundamentalmente la primera causa que da al traste con las organizaciones es:

La falta de innovación y de inversión en conocimiento. Encontramos muchas veces que es para las empresas muy escaso innovar, muchas veces porque se cree que es costoso o porque no se encuentran los medios para hacerlo, pero resulta que hoy la misma academia a través de las universidades nos pueden facilitar estas tareas.

El innovar se ha convertido en barreras competitivas para poder salir con el negocio hacia el exterior.

La innovación y la globalización son dos ítems que se deben mantener presentes si no se quiere salir del mercado, hay que recordar que las empresas, además tienen una responsabilidad social.

Un estudio llevado a cabo entre los años 2000 y 2009 reveló que solo un 25 de 1500 empresas monitoreadas mantuvieron su vocación exportadora, esto es grave, solo 25 de 1500. En este sentido hay que reconocer que son las microempresas las que más temor tienen a salir hacia el exterior, las medianas y pequeñas empresas se esfuerzan un poco más. Por lo tanto, la sugerencia es comenzar por el entorno cercano, es decir visitar otros municipios, otras comunas de la misma provincia, luego hacia otras ciudades y por fin cruzar la frontera hacia los países vecinos antes de dar el paso hacia geografías más lejanas.

No se invierte en investigación y desarrollo muchas veces porque da temor a que se apropien de las ideas y, sobre todo, por una razón y es que se entiende que el desarrollo y la investigación son costosos y, también, en tiempo que es un factor que al micro empresario le cuesta mucho entender, ya que el tiempo es un recurso muy valioso porque casi todas estas empresas son de subsistencia, entonces ellos esperan que cualquier inversión y capital que se haga, tenga retorno inmediato y en el caso de la investigación y desarrollo es imposible de lograr en corto plazo. Al esperar estos resultados inmediatos la mayoría desiste de poder invertir en investigación y desarrollo.

Hay otras causas como, por ejemplo, la soberbia empresarial que es aquella que se genera cuando el dueño del negocio cree que lo que ha hecho bien durante 20 años sigue siendo así de bueno y resulta que la tecnología innova y avanza, y lo puede sacar del mercado.

Por otro lado, la relación empresa familia. El 95% de las Pymes son empresas familiares, el 100% de la microempresa familiares pues obviamente involucran a todo el círculo de la casa, este es un problema que nos lleva a confundir los gastos de la empresa con los gastos personales, siendo un gravísimo error el no dividir esa caja, entonces es lo mismo sacar el dinero del negocio para los gastos personales que para los gastos de la empresa, esto no debe hacerse, grave error el hacerlo, y lo peor de todo es que muchas veces estas prácticas son hechas a propósito, ya que al aumentar los gastos, las utilidades bajan y eso conlleva finalmente a que la deducción por impuestos sea menor dado que las utilidades también se redujeron, esta es una práctica que se encuentra muy a menudo.

El miedo a las alianzas estratégicas, el haber mala capacidad gerencial para saber con quién relacionarse y, en este sentido, hay que prepararse un poco más. En los Estados Unidos han encontrado que solo el 27% de las empresas que arrancan solas o no franquiciadas superan los 10 años, mientras que el 90% de las empresas que arrancan franquiciadas superan esa barrera, logran crecer, logran estabilizarse e incluso logran ser empresas rentables. Estos son datos del departamento de comercio de los Estados Unidos. Por algo será, las empresas que son franquiciadas cuentan con el respaldo de una firma que ya conoce la gestión del negocio, que tiene bien estipulado los modelos de crecimiento, que tiene planificados sus objetivos, que saben determinar cuánto han o no de crecer y tienen estudiados todos los ítems de la operación de la misma empresa.

El 97% de los casos de las MiPymes estudiadas se convirtieron en fracasos por causa de la poca preparación de los mismos miembros fundadores o responsables de la empresa, esto se debe única y exclusivamente a una razón, la mala gestión del negocio.

EL ESTADO DEL ARTE ¿QUÉ SE HA INVESTIGADO?

Jorge Torres Vásquez

Christian Bucheli Albañ-Mestanza

Galvarino Casanueva Yáñez

Las microempresas son en Chile el segmento más dinámico en cuanto a creación y muerte de empresas. El 15,2% desaparece al primer año de vida; el mismo porcentaje dejará de existir al segundo año, y luego; al tercero, morirá otro 10,4%. Sólo el 40% logra mantenerse al menos siete años. Estas son algunas de las cifras que reveló el documento “Dinámica Empresarial: Brechas regionales y sectoriales de las Pymes en Chile” (2017), del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo. Algo similar sucede con las Pymes. Por lo pronto, y de acuerdo con la Primera Encuesta Longitudinal de Empresas en Chile, las diferencias de tamaño de las empresas chilenas se ven reflejadas claramente en la contribución que cada uno de los segmentos que conforman las Pymes hace al total de ventas anuales en el país.

De esta forma, mientras las grandes empresas representan el 1% del total de firmas y contribuyen con el 81% de las ventas, las Pymes, que son un 17% del total de empresas, aportan el 16% de las ventas totales, y las microempresas que son un 82% del universo total, representan sólo un 3% de las ventas nacionales.

El estudio anterior muestra que el período más complejo que debe enfrentar una empresa son los tres primeros años desde su creación, lapso conocido como “el valle de la muerte”. De acuerdo con las cifras recopiladas por el estudio, el 60% de las microempresas logra pasar esa etapa, mientras que en el caso de las pequeñas lo hace un 80,8%, en las medianas un 86,2% y en las grandes un 89,5%.

Por otro lado, el estudio también señala que los factores que están influyendo en el fracaso y mortandad de las Pymes, son:

El liderazgo: La dirección normalmente tiene una visión incompleta de todos los componentes de la empresa y su interrelación, el

foco suele estar en las áreas que nos atraen, se fomenta sin querer el individualismo por tener que resolver las cuestiones “rápidamente” y falla cada vez más el trabajo en equipo, los líderes tienen miedo a involucrar a los empleados en las decisiones y les cuesta manejar la frustración cuando factores externos impactan el negocio.

De acuerdo con Marín Dueñas, P. P. (2015), si se trasladan estos planteamientos a la pequeña y mediana empresa, este sea quizás uno de los principales problemas de las Pymes del siglo XXI: muchas de ellas aún no han abandonado los obsoletos modelos de gestión y producción orientados a satisfacer las necesidades de producción, ventas y finanzas de las organizaciones que a entender a los consumidores y a la sociedad en general; que es precisamente la nueva perspectiva de la gestión empresarial. (pág. 2).

El equipo: No es fácil tener el olfato para reclutar personal competente, falta mucha capacitación del líder y de los empleados, falta una estructura salarial justa donde predomine premiar la experiencia, resistencia al cambio, se teme al de asesoramiento de expertos externos a la empresa para que no nos “roben las ideas”. En resumen, falta tiempo para escuchar a la gente y para trabajar en equipo.

El mercado: El cliente es el primer afectado ya que una organización precaria de la empresa y una escasa capacitación lleva a una mala atención al cliente, no considerando sus necesidades y quejas en el diseño del producto o servicio. También falta el enfoque en un tipo de cliente específico, no hay plan de ventas que considere los picos de demanda y las bajas de trabajo. Se suelen evitar la inversión en promoción, y en investigación de mercado: hay desconocimiento de las ventajas competitivas y debilidades propias, y minimización de las fortalezas de la competencia.

Así, y de acuerdo con Cortés, A. (2019), las pequeñas y medianas empresas realizan una diversidad de actividades que varía conforme a la rama económica, industrial, comercial según el servicio que pretende

desarrollar y al volumen de operaciones, pero es difícil señalar las características que se tienen que enfrentar, según Rodríguez Valencia (2011), donde citan algunos de los problemas más generalizados:

- » Poca o ninguna práctica de la administración.
- » Poco capital.
- » Contacto personal estrecho del propietario de la empresa.
- » Poca posición comercial en el mercado.
- » Escasa relación con la comunidad local.

La planificación: Normalmente falta un plan de negocios, los objetivos a largo plazo no están definidos, si hay objetivos de corto plazo no se han comunicado a los empleados, falta un análisis de riesgos potenciales y prevención de estos, y aparecen las crisis del crecimiento por no prever que no sólo es malo no vender, sino también vender mucho.

La operación: Los procesos productivos y de servicios no están definidos ni organizados considerando los tiempos normales de operación, hay altos niveles de desperdicios, altos costos por retrabajos y errores, falta capacidad técnica por la incapacidad de reclutar a la gente correcta, hay mal manejo de los inventarios, faltan controles de calidad o hay demasiados, pero los problemas se resuelven tarde o se esconden.

Proveedores: No se suelen evaluar los proveedores o hacer un seguimiento de su rendimiento, la selección es por precio, por amistad o por intuición, desorganización y falta de pago a los proveedores. En algunos casos hay dificultad para conseguir suministros adaptados especialmente al producto por no tener relaciones de largo plazo con los proveedores. También suele haber sobre almacenamiento de stock que lleva a alta inmovilización del capital, altos gastos de mantenimiento y pérdidas por obsolescencia.

Resultados: La falta de gestión de indicadores lleva a que los resultados se vayan observando intuitivamente en el día a día por mera observación del dueño, por comentarios de los mandos medios, sin seguir una tendencia mensual o hacer un análisis de desvíos versus los objetivos planteados. En los emprendimientos más pequeños no se consideran los costos fijos al momento de definir los costos totales, y muchos no saben diferenciar los gastos personales de los relacionados con el negocio, lo que dificulta la evaluación de la rentabilidad de la actividad.

Mejora continua: En definitiva, apenas hay tiempo para producir, ¿cómo vamos a mejorar? Los problemas se van “postergando” y solo se resuelven cuando ya no queda otra opción, de manera intuitiva y sin un análisis profundo de los hechos y tendencias reales.

No obstante, esta alta heterogeneidad en el segmento de las micros, pequeñas y medianas empresas, todas ellas comparten la identificación de los principales obstáculos que limitan su desarrollo, siendo los más importantes en términos de jerarquía: las condiciones de la competencia, el funcionamiento del aparato estatal, la situación macroeconómica general y las condiciones de financiamiento (Bravo, et al., 2002).

La importancia de este tipo de organizaciones radica en que las Pymes involucran a un número significativo de empresas que tienen capacidad de adopción y movilidad, y porque la experiencia internacional dice que es en este segmento donde se juegan las fichas para generar cambios económicos y sociales radicales.

El surgimiento de empresarios y la aparición de nuevas empresas constituye uno de los factores críticos esenciales para el desarrollo de cualquier sistema económico. Como queda demostrado en el resurgir de muchas economías a lo largo de la historia contemporánea, la figura del empresario se revela como una pieza clave por su capacidad de estimular el proceso económico y crear puestos de trabajo. (Gómez, 1996).

Desde el año 1980, con McKinsey & Company, que se plantea un modelo para representar la forma en la cual debe trabajar una empresa y crear valor (la cadena de valor), y de que:

La empresa es un conjunto de actividades cuyo fin es diseñar, fabricar, comercializar, entregar y apoyar su producto. Se puede

representar por medio de la cadena de valor [...]. La cadena de valor y la forma en que realiza las actividades individuales, reflejan su historial, su estrategia, su enfoque en el establecimiento de la estrategia y la economía en la que se basan dichas actividades. (Porter, 1987).

La teoría en general nos habla de la necesidad de contar con competencias distintivas (en los recursos de la organización) y con ello lograr ventajas competitivas que, entre otras cosas, durará mientras la competencia no copie el modelo, que la misma no sea tan dinámica y que la empresa poseedora de la ventaja no sea castigada socialmente por malas prácticas.

Una competencia distintiva, también llamada competencia básica, competencia esencial, o competencia clave o también “Giro del negocio” y conocida en inglés por *Core Business* o *Core Competent*, se refiere en gestión empresarial, a aquella actividad capaz de generar valor y que resulta necesaria para establecer una ventaja competitiva beneficiosa para la organización. (Bueno, 1996).

Las empresas cada vez más se enfrentan a la complicada tarea de generar valor para su “Grupo de Interés” (Stakeholders) en un entorno de continuos cambios y en los que cada uno de ellos es cada vez más exigente. El factor común para el éxito del líder es la identificación de las tendencias del mercado y la definición de un modelo de negocio que sitúe a su organización como primera referencia en el proceso de decisión de compra.

La médula de este propósito es determinar las palancas claves del sector en el que opera la empresa y, sobre todo, saberlo comunicar. La estrategia es integral y el hecho de contar con un buen producto no es suficiente para competir en el entorno actual.

Por otro lado, y siguiendo la tesis doctoral de González (2015), el “Aprendizaje Organizacional”, por lo tanto, implica una interacción con el entorno y con los cambios que hay que conocer e incorporar a la organización, por lo que contribuye a la ventaja competitiva y a la rentabilidad y posicionamiento de la empresa en el mercado; de allí la relación positiva entre aprendizaje, capacidad de absorción, generación de conocimiento y gestión de ese conocimiento (rutinas) para el logro competitivo, todo ello en el marco de una estrategia de la empresa, que así lo haga posible a largo plazo, visto desde la óptica y tal como lo refieren Zahra y George (2002). (pág. 33).

En Chile, donde la mayor parte del trabajo se genera por las pequeñas y medianas empresas, con la relevancia que esto tiene para la economía y estabilidad en distintas áreas, se podría esperar que este segmento de organizaciones tuvieran una estructura con énfasis en procesos de innovación que permitieran la creación de nuevos productos y servicios, como también que sean sustentables en el tiempo de la producción y venta de los actuales bienes y servicios, ya sea en el ámbito interno como el externo.

La condición de financiamiento constituye la principal debilidad, dado que ser Pyme en Chile implica tener que buscar diariamente la solidez financiera que permita consolidar un flujo de caja que entregue tranquilidad operacional. Por ejemplo, los recursos no están destinados a invertir en capital humano especializado, investigación, desarrollo o programas de fomento del intraemprendimiento.

Analizando en lo estratégico que resulta asegurar la viabilidad de este segmento para el futuro y desarrollo del país, y cómo desde hace tiempo a la fecha existe consenso de que la innovación es la principal fuente de creación de valor duradero y diferenciador, es necesario estimular e indicar el camino a seguir a estas unidades económicas, partiendo sobre la base de cómo generan valor actualmente las Pymes en la localidad de Melipilla (Chile), para posteriormente generalizar esta situación a nivel país.

El cómo generan valor les permitirá a estas organizaciones revisar periódicamente sus modelos de negocios, analizar su eficiencia y eficacia, y así poder modificarlos y/o reemplazarlos en aras de lograr su sustentabilidad en el tiempo, crecimiento y desarrollo de negocio y del país. Con todo, se hace imperioso el apoyo que como sociedad se debe entregar a estas empresas, ya que no se trata únicamente de un tema de políticas públicas.

Deben coexistir distintas instancias de colaboración: las grandes empresas deben apoyar y consolidar alianzas con empresas de menor tamaño, desde respetar plazos de pagos de facturas, hasta firmar alianzas estratégicas de beneficio mutuo.

El Estado debe garantizar políticas no solo mediante fondos fiscales, sino que a través de programas de integración y orquestar una propuesta país donde la Pyme tenga un rol clave y las universidades, como la Universidad Benito Juárez G., deben integrar en sus planes estratégicos a la Pyme como un canal de salida de su conocimiento, aspecto que en lo fundamental justifica la presente tesis doctoral, dado que innovar en la pequeña y mediana empresa es de alto impacto.

Múltiples investigadores han tratado el tema hasta la fecha, unos aportando, otros apenas y otros definitivamente nada en relación con la temática. Estudios concretos en la materia no existen para las Pymes chilenas con relación a cómo generan valor y si estos modelos de cultura diferente a la nuestra pueden explicar y determinar la creación de valor de las empresas chilenas.

En relación con el estudio de los activos intangibles (competencias distintivas) y a la auténtica ventaja comparativa de la empresa del siglo XXI, radica, precisamente, identificar los intangibles que impulsan el valor de las sociedades, pero que las convenciones contables (ni aun con las normas IFRS) al uso no registran en los balances. Desde el año 2004 se viene estudiando el tema para evaluar, gestionar y potenciar estos activos para sobrevivir y avanzar en la economía actual.

En el futuro, surgirán otros de mayor importancia, pero los aquí tratados son los que tanto nuestro cliente como nuestra investigación han identificado como los de mayor importancia en la actualidad: Son doce: liderazgo, estrategia, comunicaciones, marca, prestigio, alianza y redes, tecnología, capital humano, cultura/lugar, innovación, capital intelectual y adaptabilidad. (Jonathan Low y Pam Cohen Kalafut, 2004).

Estudios más recientes continúan con la temática en Luvín, D. y Esty, D. (2010) “*El imperio de la Sustentabilidad*”. ¿Cuáles de estos activos intangibles predominan en la generación de valor en las distintas Pymes en Chile?, ¿cómo se aplican y desarrollan en las Pymes Chilenas?, ¿quiénes se benefician de este mayor valor? Respuestas todas que necesitan ser estudiadas y revisadas.

Décadas atrás las pequeñas y medianas empresas (Pymes) eran una herramienta de subsistencia en las que importaba lo inmediato. Con el paso de los años han comprendido la necesidad de profesionalizarse y buscan incorporar procesos y conceptos que, en definitiva, les permitan proyectarse al largo plazo con mejores expectativas.

Hoy por hoy, las pequeñas y medianas empresas cumplen un rol fundamental, pues con su aporte, ya sea produciendo y ofertando bienes y servicios, demandando y comprando productos, constituyen un eslabón determinante en el encadenamiento de la actividad económica y la generación de empleo. De hecho, en todas las economías del mundo las Pymes son de gran importancia.

Siguiendo la tesis doctoral de Martínez (2016), la complejidad de los mercados, las transformaciones del entorno económico internacional, los cambios en los gustos y preferencias de la población mundial, el acceso a la información, la aparición de similitudes en la demanda de los consumidores en los distintos mercados mundiales, la caída de las barreras comerciales y las mejoras en las tecnologías, así como también la transformación

de muchas economías de receptoras de capitales a exportadoras e inversoras son algunos de los factores que intervienen y promueven en la globalización de los mercados (Yip, 1992; Levitt, 1984). (pág. 16).

En Europa, por ejemplo, se estima que un 97 % de todas las empresas son Pymes. Tradicionalmente en Latinoamérica las Pymes fueron por décadas asociadas a esfuerzos unipersonales nacidos por la necesidad de sus creadores. No importaban mucho los objetivos comerciales, el target, los nichos, las estrategias de marketing, las posibilidades de expansión, las políticas pro-emprendimiento, las nociones básicas de las finanzas ni la mirada a largo plazo.

La realidad económica y educativa de la región era otra y, por lo tanto, la finalidad de estas iniciativas, más que cualquier otra cosa, eran la subsistencia familiar inmediata y la generación de ingresos para criar y formar hijos con cierta dignidad.

Así, las Pymes, que por lo general nacen de la motivación o visión de un emprendedor, han respondido más al olfato y comportamiento de la directiva del negocio, habitualmente un “propietario”, y aunque buena parte del crecimiento observado en este rincón del mundo ha sido gracias a esos ejemplares hombres y mujeres –a los que, por cierto, pocos les rinden honores–, la situación está cambiando desde hace algún tiempo.

El mismo acceso a una mayor y mejor educación ha redundado en la profesionalización de las alternativas empresariales, sin importar su escala. Por ello, cada vez cobra más relevancia en las Pymes la incorporación de la planificación y del pensamiento estratégico, elementos con los que pueden proyectarse en el largo plazo y apostar por expandirse al extranjero.

En concordancia con la tesis doctoral de Rocca (2017), a partir del análisis de factores como si la empresa realiza actividades de planificación; si hace uso de sistemas de control de gestión; si tiene buenas prácticas de gestión de la calidad; su posición tecnológica respecto a

sus competidores; el grado de formación y experiencia profesional del gerente conductor de la empresa y si la organización realiza buenas prácticas de recursos humanos. A partir del análisis de estos factores se llega a que las empresas que tienen implantados en su organización sistemas de control de gestión (sistema de contabilidad de costos, de presupuestos de ingresos y gastos anuales, de análisis de situación económica-financiera) tienen mayor probabilidad de lograr el éxito frente a aquellas que no lo hacen o lo tienen en menor grado. También se muestra que las empresas que poseen certificación de calidad tienen mayores oportunidades de éxito que aquellas que no poseen alguna certificación o que no están en proceso de obtenerla. Otro factor importante que influye en el éxito de las empresas es el hecho que su posición tecnológica frente a sus competidores sea fuerte o buena. Adicionalmente, se ve que la experiencia profesional del gerente de la empresa también influye en la buena performance de la empresa. Finalmente, las buenas prácticas en recursos humanos tales como el diseño de puestos, el reclutamiento y selección del personal, actividades de formación, evaluación del desempeño y una buena política retributiva contribuyen a que la empresa tenga mayor probabilidad de éxito que aquellas que realizan actividades en esta área en menor grado o no lo hacen. (pág. 161).

Sumado a lo anterior, dado que, por su tamaño, las Pymes poseen mayor flexibilidad para adaptarse a los cambios del mercado y para emprender proyectos innovadores. Esto, aunado a las particularidades de su gerencia, suelen propinarle un espacio especial en las políticas públicas y en la academia.

Las Pymes tienen particular importancia para las economías nacionales, no solo por sus aportaciones a la producción y distribución de bienes y servicios, sino también por la flexibilidad de adaptarse a los cambios tecnológicos y gran potencial de generación de empleo. Representan, al decir de Van Auken y Howard (1993), *un excelente medio para impulsar el desarrollo económico y una mejor distribución de la riqueza que, dicho sea de paso, esto último bastante le hace falta a la sociedad chilena*.

El trabajo investigativo ha buscado, además, que las empresas puedan sortear las dificultades que actualmente se enfrentan, y que de

acuerdo con Reyes (2007), *en relación con bajos niveles de capacitación del recurso humano, limitados niveles de innovación y desarrollo tecnológico, baja penetración en mercados internacionales, acceso restringido a las fuentes de financiamiento, bajos niveles de productividad, baja capacidad de asociación y administrativa, etc.*

La investigación ha estado orientada a que las organizaciones puedan replantear sus modelos de negocio con el fin de crear valor para su grupo de interés y en beneficio de la comunidad toda.

¿CUÁL ES EL MARCO TEÓRICO QUE SUSTENTA EL PRESENTE MANUAL PARA EL EMPRENDEDOR?

Jorge Torres Vásquez

Christian Bucheli Alban-Mestanza

Galvarino Casanueva Yáñez

En Chile y en el resto de las economías del mundo, el rol del emprendiado es fundamental para estimular un proceso, ojalá sostenido de crecimiento económico y la creación de nuevos puestos de trabajo. Jacques, Cisneros y Mejía-Morelo (2011) plantean que “el desarrollo económico contemporáneo depende, en gran medida, del desarrollo de las pequeñas y medianas empresas, tal y como demuestran las tasas de crecimiento de éstas en países europeos y asiáticos.”

Esto queda así evidenciado a lo largo de la historia contemporánea de la humanidad en el renacer de muchas economías y, con ello, deja de manifiesto que la creación permanente de nuevas empresas –o unidades económicas– constituye una acción fundamental que posibilita el crecimiento económico y que podría generar desarrollo de cualquier sociedad mediante su sistema económico. El crecimiento y desarrollo de las empresas tiene una relación directa con la situación económica que atraviesan los países o regiones.

El debate acerca de temas económicos ha adquirido una inmediatez poco común debido a las repercusiones provocadas por la peor recesión mundial después de la Gran Depresión [...] La producción se contrajo, el comercio se colapsó, la producción industrial cayó en picada, y millones de personas alrededor del mundo perdieron sus empleos. (Saugato Datta, compilador, 2015).

La pequeña y mediana empresa (bajo el acrónimo de Pyme) es una organización económica con sus propias características distintivas,

enmarcada en su dimensión por los Estados o regiones desde el punto de vista ocupacional y financiero.

Las Pymes en general desarrollan una de estas actividades:

- » Actividades que producen bienes
- » Actividades que distribuyen bienes
- » Actividades que ofrecen servicios

Cada vez se toma más conciencia que las Pymes son fundamentales y estratégicas en la economía de cualquier país, pero su alta tasa de mortalidad es un tema preocupante. Gómez (1996) se pregunta ¿Por qué hay empresarios que ganan mucho dinero, o alcanzan una rentabilidad más que satisfactoria con sus negocios y otros no?, ¿de qué depende que esto sea así o de otra manera?

La importancia de las Pyme para el desarrollo económico, social y cultural de los países es hoy ampliamente reconocida. Ellas son un factor clave de cohesión social y su estímulo es considerado uno de los instrumentos más eficaces de política económica para fomentar el crecimiento y el desarrollo social. Para este segmento empresarial, comprender el papel estratégico del sistema de derechos y activos de propiedad intelectual para poder utilizarlo de manera eficaz con el fin de mejorar la competitividad empresarial e incorporarse en los dinámicos mercados de la innovación y la creación, representa un desafío importante. (Portilla, 2006).

Múltiples investigadores han tratado el tema hasta la fecha, unos aportando, otros apenas y otros definitivamente nada en relación con la temática. Determinar las causas del por qué la mayoría de las empresas quiebran puede contribuir a la disminución de su tasa de mortalidad. Esta problemática ha sido analizada desde varias ópticas para entender la razón del por qué algunas empresas son exitosas y otras no.

De acuerdo con Gaskill (1993) “alrededor de dos tercios de las empresas quebradas citan a los factores económicos como los

determinantes de su fracaso, indican que la falta de utilidades es la principal razón. Concordando con Navarrete y Sansores (2011) que señalan que el rol de las micro, pequeñas y medianas empresas en la economía mexicana indican que resulta importante comprender por qué este tipo de empresas fracasan”.

Otra causa principal de la quiebra dice relación con su gestión y, al decir de Ang (1991) “considera que la planeación juega un rol primordial en el éxito empresarial y que su ausencia eleva el riesgo de quiebra”.

Otra debilidad encontrada en las gestiones de las Pymes es la carencia de un plan de negocios y, de acuerdo con Perry (2001) que afirma que “rara vez una pequeña empresa cuenta con un plan de negocios, lo que le impide identificar posibles fuentes de financiamiento”. Lo cierto es que sin un plan de trabajo las Pymes pierden fácilmente de vista sus objetivos y se vuelven vulnerables ante situaciones negativas que provocan su insostenibilidad.

Por otro lado, y de acuerdo con la tesis doctoral de Cortés (2019), entre las problemáticas de las Pymes podemos resaltar que sus inversiones para tecnología, infraestructura, seguridad, entre otras, son de un 0.5% y 0.7%, respectivamente, estancando su propio crecimiento. Por lo anterior, aproximadamente 70% de las Pymes no cuenten con base tecnológica instalada teniendo temor de no poder solventar los costos de inversión y operación que esto implica; aunque también existen razones menos aceptables a esto como la resistencia al cambio, el desconocimiento de los sistemas de información, la falta de infraestructura y la carencia de visión sobre los beneficios que la tecnología puede traer a una empresa (INEGI, 2012, Pág.18).

La idea anterior es planteada con fuerza por Ang (1991) que considera que “la planeación juega un rol primordial en el éxito empresarial y que su ausencia eleva el riesgo de quiebra”. Aunque dicho documento resulta necesario, históricamente existe una relación inversa entre el tamaño de la empresa y la existencia de un plan estratégico.

Las Pymes tienen falta de financiamiento e inician, por lo general, operaciones con capital reducido que solamente les permite sobrevivir en un periodo corto de tiempo.

Se identifican dos etapas críticas en las cuales se debe inyectar capital para sostener la empresa. Primero al iniciar un negocio, los propietarios estiman los recursos necesarios para cumplir con sus obligaciones en el corto plazo siendo su fuente de financiamiento préstamos a familiares y amigos. La segunda etapa ocurre entre el año dos y tres, una vez que los recursos iniciales se han agotado. (Fredland y Morris, 1976).

Otro problema, y no menor, es el inadecuado uso del financiamiento.

Además de ser insuficiente los recursos financieros, existe la tendencia por parte de los propietarios para destinar dichos recursos al pago de sus créditos personales. La obtención de nuevos fondos se complica dado que las pequeñas empresas no participan en el mercado de valores y la banca comercial no les otorga financiamiento ya que representan un gran riesgo. La falta de crédito para las Pyme limita su crecimiento, aumenta la rotación del personal e inhibe el desarrollo de nuevos productos o servicios. (Navarrete y Sansores, 2011).

También surge como dificultad la vulnerabilidad ante lo nuevo, de enfrentarse a situaciones que no se tiene experiencias ni vivencias. Es la falta de experiencia uno de los principales problemas que se enfrentan los emprendedores, específicamente en relación con la planificación financiera de la empresa, su gestión y la externalización de servicios que necesita. Eso sí, a medida que las empresas logren sobrevivir y ser sustentables en el tiempo la posibilidad de ser parte de la cifra de mortandad disminuye considerablemente.

Un gran número de estudios muestran que la tasa de mortalidad de empresas disminuye a medida que aumenta la edad del negocio. El número de empresas creadas con anterioridad, así como el grado de involucramiento en la gestión de éstas, juegan un rol significativo para explicar las diferencias en el desarrollo de los nuevos negocios. En este sentido, no hay mejor manera de aprender acerca de crear una empresa que haber trabajado en una, o mejor aún, haber fundado una (Stewart y Gallagher, 1986).

La falta de experiencia es además uno de los principales obstáculos a los que se enfrentan los emprendedores, especialmente en lo relacionado con la planificación financiera del negocio, la gestión de éste y la contratación de servicios externos.

Otro problema que emerge con fuerza es la excesiva carga financiera que deben soportar las Pymes para poder financiar sus operaciones e inversiones. Efectivamente, para subsistir en el mercado algunas empresas se endeudan por encima de su capacidad de pago, situaciones que pueden ser generadas por el aumento de los precios de la materia prima, una ineficiente política de crédito a los clientes, carencia de un plan de adquisiciones, crecimiento en la planta laboral, entre otros.

También configura un complicado obstáculo cuando la organización económica se enfrenta a un crecimiento acelerado a sus posibilidades.

Cuando una pequeña empresa crece a una tasa mayor (exponencial) al de su industria se presentan dos problemas. El primero consiste en el sobre endeudamiento que tiene que realizar dicha empresa para poder solventar la adquisición de materia prima. El segundo subyace en la necesidad de contratar personal adicional que permita atender los nuevos niveles de producción, pero con los mismos fondos (Fredland, y Morris, 1976).

Por otro lado, el gobierno debe tener cuidado cuando desarrolla e implementa cambios en la regulación y la reorientación de los programas

de apoyo a las Pymes dado que pueden originar un efecto adverso o negativo. Cuando las regulaciones son excesivas el gobierno inhibe el desarrollo de las Pymes, la aplicación de altas tasas impositivas, la disminución de su gasto, los largos plazos para el pago de sus cuentas por pagar con sus acreedores y la disminución de sus programas de apoyo. Efectivamente, cambios en la política industrial afectan el desarrollo de la economía local y, por ende, impactan en el desempeño de las Pymes.

Para que las Pymes puedan introducirse, crecer y desarrollarse es importante que los dueños del capital o propietarios ejecuten métodos que les posibilite identificar y analizar su mercado. El desconocer el mercado conlleva a una mala ubicación de la empresa, provoca desventajas ante la competencia y produce altos costos de producción. Esto es lo que produce una falta de capacidad de gestión para acceder a nuevos mercados. Frente a todos los obstáculos anteriores surge uno mucho más complejo: la carencia de habilidades gerenciales. Efectivamente, y en especial en la primera fase de vida de la empresa, la carencia de habilidades empresariales en un propietario o emprendedor puede hacer que un negocio fracase.

Esto no necesariamente ocurre durante los últimos períodos de crecimiento y madurez de las empresas en donde son muy necesarios y fundamentales los conocimientos administrativos y la habilidad de gestión. De acuerdo con Gaskill (1993) “los empresarios, en general, tienen una alta necesidad de logro y conciencia social. En consecuencia, el personal y las características de personalidad de un propietario puede ser una causa de fracaso empresarial.”

Finalmente, y no de menor complejidad, surge la problemática generada por motivos familiares. Enfermedades crónicas degenerativas, fallecimientos, divorcios, incapacidades físicas, desacuerdos entre los socios, cambios de residencia, etc., afectan la continuidad de muchas empresas. Esta situación genera un impacto mayor en las pequeñas empresas debido a su estructuración y la forma generalmente precaria como se forman.

Sin embargo, la existencia de debilidades de carácter estructural disminuye su competitividad y condiciona su capacidad de supervivencia y crecimiento, presentándose en ellas elevadas tasas de mortalidad. Por su parte, Franco y Haase (2009) indican que el fracaso de las Pymes es alto en sus primeros años de vida, European Federation of Accountants- FEE (2004) aduce que las Pymes no mayores a tres años tienen un alto porcentaje de fracaso y Baldwin et al., (2000) plantean que el 23% de las empresas canadienses fracasan durante su primer año de existencia y solo un 42% tiene probabilidades de sobrevivir después de su cuarto año de operación. (Franco-Ángel y Urbano; 2014).

Las cifras anteriores nos conducen a reflexionar e investigar sobre en qué medida las Pymes se preguntan y encuentran las respuestas adecuadas a las interrogantes de cuál es la visión, misión y sus objetivos a largo plazo. Gómez (1996) plantea que las preguntas clásicas a las que hay que contestar de manera razonada son las siguientes: ¿Qué quiere ser la empresa?, ¿qué es la empresa?, ¿qué puede ser la empresa? y ¿qué debe ser la empresa?

La respuesta adecuada tendrá relación directa con la definición de qué clases de productos o servicios generará la organización, con la definición de para qué mercado o segmento de clientes abordará y, con la decisión adecuada sobre la tecnología requerida para el logro de tales objetivos.

La realidad nos señala que los resultados de fracaso de las Pymes son alarmantes en cualquier país que se analicen. Las frías pero correctas cifras estadísticas nos indican que, en promedio, el 80% de las Pymes fracasa antes de los cinco años y el 90% de ellas no alcanzan a llegar a los 10 años (Lobos, 2014).

Múltiples investigadores han buscado las causas del fracaso de las Pymes en forma interna y externa a las organizaciones.

Los propietarios de Pymes plantean que las causas del fracaso hay que buscarlas fuera de las empresas, pero en el ámbito de los estudiosos y analistas empresariales orientan la identificación de las causas del fracaso en las propias Pymes y, en particular, en la capacidad de gestión de sus responsables. (Soriano, 2005).

Como es lógico, ante realidades diferentes las mismas varían según el país, pero sus índices negativos son muy similares. Así, por ejemplo, en España, para García Ordóñez, de la Universidad de Cádiz, “el 80% de las empresas quiebran en los primeros cinco años”. (Publicado por Admin, 24 de septiembre de 2011. Emprendedores.cl).

Estas cifras son confirmadas por “Emprendedor XXI”, de La Caixa, que advierte que “las estadísticas nos hablan de una elevada mortalidad en las empresas de nueva creación: según datos de 2003, más del 70% de los negocios no llegan a los cuatro años de vida”. De acuerdo con la CEPAL “en los países subdesarrollados entre un 50 y un 75% dejan de existir durante los primeros tres años”.

Para Francisco Yáñez (Méjico) al cumplir 10 años, “sólo el 10% de las empresas maduran, tienen éxito y crecen”. De acuerdo con Cetro-Crece, también de México, “el 75% de las nuevas empresas mexicanas debe cerrar sus operaciones apenas después de dos años en el mercado”. Para degenerencia.com: “la experiencia demuestra que el 50% de las empresas quiebran durante el primer año de actividad, y no menos del 90% antes de cinco años”. (Publicado por Admin., 24 de septiembre de 2011. Emprendedores.cl).

En los Estados Unidos de América, de acuerdo con Samuelson y Nordhaus, “el promedio de vida de las empresas es de seis años y más de un 30% no llega al tercer año”. (Publicado por Admin., 24 de septiembre de 2011. Emprendedores.cl). La Asociación Argentina para el desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa afirma categóricamente

que: “Sólo el 7% de los emprendimientos llega al 2º año de vida y sólo el 3% de los emprendimientos llega al 5º año de vida”. Finalmente, y para no abrumar con más cifras, en Chile, según informa Rodrigo Castro F., “un estudio en el que se le dio seguimiento a 67.310 empresas creadas en 1996, indicó que el 25% de ellas desapareció en el primer año, un 17% en el segundo año, el 13% en el tercer año y un 11% en el cuarto año”. (Publicado por Admin., 24 de septiembre de 2011. Emprendedores.cl).

Aunque las Pymes poseen características para poder crecer y desarrollarse en los mercados, su proceso de permanencia es muy incierto:

Una de las características favorables de las Pymes es su flexibilidad para adaptarse rápidamente a los cambios tecnológicos. Sin embargo, las Pymes tienen algunas dificultades en virtud de su tamaño (Reyes, 2007):

- » Acceso restringido a las fuentes de financiamiento.
- » Bajos niveles de capacitación de sus recursos humanos.
- » Limitados niveles de innovación y desarrollo tecnológico.
- » Baja penetración en mercados internacionales.
- » Bajos niveles de productividad.
- » Baja capacidad de asociación y administrativa.

Por otro lado, debemos tomar en cuenta que las Pymes se encuentran limitadas ante las grandes empresas, pero esto más que nada por la falta de equidad que existe, aunque también las Pymes se encuentran con las siguientes limitantes (Hernández, 2007):

- » Conseguir clientes
- » Contratar trabajadores calificados
- » Financiamiento
- » Conseguir proveedores
- » Obtener equipo
- » Adaptar sus productos al cliente
- » Información de mercado

- » Calidad del producto
- » Productividad
- » Administración de la empresa

Es indudable que el manejo administrativo y de gestión de las unidades económica es crítico y son una de las causas principales de su mortandad.

Cabe mencionar que las limitantes que las Pymes tienen, se debe a fallas principales en el conocimiento del empresario, que en su mayoría no cuenta con los conocimientos administrativos necesarios, no contar con un soporte que le permita garantizar para obtener créditos, que por consiguiente limitan la adquisición de tecnología, desconocen completamente el mercado que los margina y se les complica el posesionarse en el mercado, y cada día es más difícil el competir, conseguir nuevos clientes que cada día son más y más exigentes (Hernández, 2007).

La gran mayoría de las Pymes se enfrentan a las siguientes problemáticas:

Problemas financieros

Difícil acceso de los recursos provenientes de apoyos de gobierno, instituciones de crédito y organizaciones auxiliares de crédito.

Bajas ganancias, por lo tanto, poca capacidad de expansión y permanencia.

Desconocimiento de su costo, debido a que no se pueden implementar técnicas de valuación con altos costos financieros y no podrán solventarlos por falta de liquidez.

Una tradicional deficiencia en capitalización.

Es eminente que el tratado del libre comercio en el que se encuentra inmerso nuestro país (Méjico), enfrenta a las

empresas a una competencia difícil de igualar, ya que en ocasiones no se consideran con la suficiente capacidad para sobresalir dentro de su rama, o durante varios años se han especializado en la fabricación de algún insumo o en la presentación de un servicio, y no han pensado en la posibilidad de ser empresas complementarias de otras (Hernández, 2007).

En general las Pymes latinoamericanas enfrentan los siguientes problemas:

- » Problemas socioeconómicos:
 - » Poca capacidad de negociación frente a proveedores y clientes.
 - » Desconocimiento del mercado y su competencia.
 - » Baja competitividad.
 - » Falta de preparación empresarial, es de baja capacidad de asociación, ya que estas personas tienen por costumbre operar individualmente y no compartir riesgos y oportunidades.
 - » Falta de una gestión empresarial enfocada a un mundo global con una economía abierta.
 - » Carecen de una cultura de asociación, ya sea entre los productores, empresarios y comerciantes, y prestadores de servicios, o entre cualquiera de ellos.
 - » Falta de capacitación de mano de obra.
- » Problemas tecnológicos:
 - » Bajos niveles de productividad.
 - » Bajos controles de calidad.
 - » Lo anterior debido al rezago tecnológico.
 - » Ausencia de modernización en sus esquemas de producción.
 - » Problemas administrativos fiscales.
 - » Falta de controles administrativos en sus empresas.
 - » Altas cargas impositivas.
 - » No aprovechamiento de beneficios fiscales.
 - » Desconocimiento de la rentabilidad real de la empresa.
 - » Falta de la optimización de los recursos.
 - » Falta de personal con suficiente capacidad para administrar la empresa.

Es por lo anterior que, si la planta productiva no cuenta con los recursos adecuados para competir frente a las industrias de otros países, la brecha comercial, financiera y tecnológica se incrementará y no se tendrá la capacidad suficiente para ni siquiera participar en el mercado interno.

Siguiendo con esta idea, y concordando con la tesis doctoral de Sánchez (2019), una de las características de la estructura productiva paraguaya es el predominio de las unidades económicas unipersonales (trabajadores por cuenta propia), así como de las micro y pequeñas empresas (MiPyMes), muchas de ellas de carácter familiar. A ello se suma la ausencia de un estrato significativo de empresas medianas y un pequeño número de empresas de gran tamaño, que, no obstante, concentra una importante proporción de la producción. Asimismo, se aprecian considerables brechas de productividad y desigualdad en las condiciones de trabajo entre las empresas de diferentes tamaños. Las Características de la estructura económica imponen obstáculos para el crecimiento de las empresas e impiden la reasignación de recursos productivos y fuerza laboral de actividades de baja productividad a otras de mayor productividad. (Pág. 4).

Por otro lado, y de acuerdo con Valencia, G. y Alfonso, M. (2016), la importancia de las Pequeñas y Medianas Industrias (Pymes) en la economía de los diferentes países ha sido reconocida desde hace tiempo (Moreno, Moreno, & Dávalos, 2015) y en diferentes contextos (Macias, 2003). Se ha señalado igualmente que en las condiciones actuales las Pymes enfrentan un reto en el sentido de lograr formular estrategias que le permitan insertarse en un mercado globalizado y altamente competitivo (Guzmán, Torres, & Castro, 2016). (Pág.337).

De acuerdo con lo anterior y lo expresado por Laitón Ángel, S Y. y López Lozano, J. (2018), las pequeñas y medianas empresas (Pymes), representan una fuerza económica para los países latinoamericanos, dado que constituyen al menos el 85% del tejido empresarial y generan

alrededor del 50% de los empleos (Raufflet, Lozano, Barrera, García, 2012). No obstante, se debe considerar que cada país cuenta con metodologías diferentes para definir el concepto de Pyme. Guatemala, Brasil y Costa Rica clasifican las empresas de acuerdo con el número de empleados, Perú y Chile las agrupan de acuerdo con el nivel de ventas y de empleados, Colombia a partir del valor de los activos y de la cantidad de empleados, Argentina y Honduras conforme el volumen de ventas, y México según número de empleados y sector (Chiatchoua y Castañeda, 2015; Raufflet et al., 2012; Zevallos, 2003).

La carencia de planes de capacitación, de innovación de sus procesos productivos y de marketing, de tecnología obsoleta o inadecuada para enfrentar el mercado, también generan obstáculos para que la empresa pueda crecer y desarrollarse.

Congruente con lo anterior, y de acuerdo con Reyes (2007), las dificultades de las Pymes dicen relación con “bajos niveles de capacitación del recurso humano, limitados niveles de innovación y desarrollo tecnológico, baja penetración en mercados internacionales, acceso restringido a las fuentes de financiamiento, bajos niveles de productividad, baja capacidad de asociación y administrativa, etc.”

¿Por qué?: la visión de los emprendedores

Como vemos, los índices de mortandad de las Pymes son muy altos en cualquier economía o país que analicemos. La pregunta importante es: ¿Por qué se produce esta tan voluminosa desaparición de nuevos emprendimientos?

Las respuestas a esta pregunta se dividen en dos grandes grupos enfrentados. Las que dan los dueños de las Pymes y las que ofrecen los analistas empresariales.

Para los primeros, las razones del alto índice de fracaso es necesario atribuirlas a fuerzas externas a las empresas, que actúan en el entorno económico-político-social. Nos referimos, entre otras, a escaso apoyo oficial, deficientes programas de ayuda a las Pymes, casi inexistentes fuentes de financiación, excesivos controles gubernamentales, altas

tasas impositivas, alto costo de las fuentes de financiaciones disponibles y similares.

Sin dejar de admitir la existencia de todos estos problemas y obstáculos, queda siempre la pregunta: ¿Por qué, a pesar de tener que enfrentar la misma problemática algunas Pymes sobreviven, progresan y crecen, incluso hasta llegar a convertirse, con el paso de los años, en grandes empresas? No es sólo cuestión de suerte.

¿Por qué?: La visión de los analistas

El segundo grupo de respuestas, las de los analistas empresariales, plantea que aun tomando en consideración el entorno negativo en que operan las Pymes, se orienta más a encontrar las causas del fracaso en las propias Pymes y, en particular, en la capacidad de gestión de sus responsables. Así podemos agrupar las variadas causas de fracaso en cinco grandes áreas:

- » Problemas para vender.
- » Problemas para producir y operar.
- » Problemas para controlar.
- » Problemas en la planificación.
- » Problemas en la gestión.

Un nutrido grupo de analistas ofrece listas más o menos amplias de los factores que provocan el fracaso, que podemos reconducir a las cinco áreas antes señaladas.

Problemas para vender: Resistencia a acatar las preferencias de los clientes, deficiente orientación y servicio a los clientes, mala ubicación, falta de enfoque en segmentos o nichos de mercado precisos, inexistencia de planes formales de marketing y ventas, no disponer de sistemas que les permitan detectar las oportunidades de mercado, renuencia a invertir en actividades publicitarias y promocionales.

Lo anterior se agrava por una deficiente capacitación de la red de ventas, miopía mercadológica, no tomar en cuenta las quejas de los clientes, desconocimiento de lo que se vende y a quién se vende, ignorar al cliente, ignorar a la competencia, desconocimiento de las propias ventajas competitivas, y similares.

Nuestro propósito consiste en establecer las bases de un modelo práctico de creación de valor para el cliente. Para ello, conciliaremos lo que consideramos pilares fundamentales de la mercadotecnia estratégica: investigación de mercados, posicionamiento y estrategia, con los elementos que la situación actual del mercado ha convertido en principal fuente de decisión para el cliente: precio, exclusividad y servicio obtenido. La realidad de hoy es que el precio está siempre en el punto de mira del cliente debido a la saturación de oferta y a los modelos de negocios líderes en costes. (Viscarri, 2011).

Problemas para producir y operar: Falta de capacidad técnica para manejar la producción y las operaciones, desconocimiento del sector en que se opera, negligencia y poco interés en el negocio, dificultades de suministros (materias primas y materiales), altos costes de operación, mal manejo de las compras, poca experiencia previa con los productos gestionados.

Incrementa lo anterior la falta de sistemas de información eficaces, deficiencias graves en los procesos internos, altos niveles de desperdicios y despilfarros, mala gestión del tiempo, error en el cálculo del punto muerto o de equilibrio, operar en un sector con un punto muerto o de equilibrio muy alto, desconocimiento de los ciclos de vida de cada actividad y similares.

Problemas para controlar: Manejo inadecuado de los créditos y las cobranzas, fraudes, desconocimiento del verdadero estado financiero de la empresa, gastos innecesarios, errores graves en materia de seguridad, mal manejo de los inventarios, fallos graves en los controles internos, deficiencias en el control presupuestario y de gestión, mala gestión en materia de endeudamientos y liquidez, mala gestión de los fondos y similares.

Problemas en la planificación: Deficiencias graves en el establecimiento de las estrategias, inexistencia de planes alternativos, establecer objetivos y expectativas poco realistas, inexistencia de un plan de negocios, planificación inadecuada, crecimiento no planificado, falta de previsión, falta de estudios de preinversión y similares.

Problemas en la gestión: Incapacidad para rodearse de personal competente, falta de experiencia, excesivas inversiones en activos fijos, deficiencias en las políticas de personal, ausencia de políticas de mejora continua, falta de capacitación del responsable máximo de la empresa, deficientes sistemas para la toma de decisiones y la solución de problemas, gestión poco profesional, resistencia al cambio, renuencia a consultar a externos a la empresa, sacar del negocio mucho dinero para gastos personales, mala selección de socios.

Otros problemas involucrados lo constituyen el no conocerse a sí mismo, dejarse absorber por la parte agradable del negocio, tener actitudes negativas frente a los colaboradores, nepotismo, mala gestión de los riesgos, incumplimiento de obligaciones impositivas y laborales, falta de liderazgo del emprendedor, poca claridad en la definición de los objetivos, desaliento ante los primeros obstáculos importantes, pobre cultura empresarial, falta de experiencia en la parte administrativa del negocio.

Indudablemente, las listas anteriores pueden ser utilizadas por los actuales empresarios como una guía de “alarmas rojas”, un mapa de zonas de peligros para evitar que una de esas bombas de tiempo a relojería le explote bajo los pies. Todo ello con el fin de que introduzcan a tiempo las medidas correctivas de lugar. Ese es, en el fondo, el propósito de este breve análisis. Y es que, como se ha dicho tantas veces, crear una pequeña empresa es fácil si se tienen o se encuentran los fondos necesarios; lo difícil es mantenerla viva y conseguir que crezca.

En el fondo, todos los factores de fracaso antes señalados conducen a una única gran conclusión: la necesidad de que los empresarios de Pymes se capaciten en los aspectos clave de la gestión de sus empresas. Y es que, como también se ha dicho, sólo el trabajo inteligente conduce a resultados positivos.

Un dato que confirma esta afirmación es que, según informa el Departamento de Comercio de los Estados Unidos de América, al cabo de los 10 años apenas sobrevive el 27% de las empresas no franquiciadas, mientras que sí lo hace el 90% de las que operan bajo el sistema de franquicias.

Sin lugar a duda, los conocimientos, sistemas de gestión, enfoques de marketing, modelos operativos, y demás, que aportan las cadenas de franquicias determinan la gran diferencia entre uno y otro porcentaje.

De acuerdo con Mora-Riapira, E. H., Vera-Colina, M. A., & Melgarejo-Molina, Z. A. (2015), adicionalmente, se identifica que las microempresas tienen niveles de competitividad preocupantes en las áreas de recursos humanos, gestión ambiental y sistemas de información; las Pymes exportadoras tienen problemas en las dimensiones de comercialización y gestión ambiental, mientras que las Pymes no exportadoras los tienen en recursos humanos y gestión ambiental.

Si analizamos la estructura económica de los diferentes países, lo primero que observamos es que cada uno de ellos cuenta con ventajas competitivas, con disponibilidad de recursos, con competencias distintivas, frente a otros países. Caballero y Freijeiro (2007) plantean que “el concepto de ventaja competitiva hace referencia a cualquier característica de la empresa que la diferencia de otra y le permite obtener un mayor rendimiento”.

En los distintos países convivirán diversos sectores productivos y en donde sus dinámicas difieren unos de otros. Pero en todos encontraremos empresas pequeñas, medianas y grandes.

En una primera aproximación, la empresa puede ser definida como una entidad creada con la finalidad de obtener bienes o prestar servicios a partir de la utilización de distintos factores de producción (como materias primas, maquinarias, mano de obra, capital), bienes o servicios que serán vendidos en el mercado. (Caballero y Freijeiro, 2007).

En Europa y en Asia los gobiernos se esfuerzan en desarrollar e implementar políticas que favorezcan este tipo de organizaciones y que con ello favorecen la buena marcha de la economía nacional.

Tal actitud debería imitarse en los países latinoamericanos, los cuales, a pesar de que intentan integrarse a marchas forzadas a los nuevos escenarios de la globalización económica, continúan diseñando políticas públicas en función de las macroempresas, sin reconocer que el hecho de descuidar a las Pymes, o de relegarlas a la última página de sus esquemas de planeación, supone una línea de actuación tradicional y continuista que incide directamente en el incremento de la pobreza y desigualdad. (Jacques, Cisneros y Mejía-Morelo, 2011).

Algunas ventajas de las Pymes son evidentes. Ibielski (1997) señala a las Pymes “como sistemas poderosos reflejo del espíritu competitivo que una economía de mercado necesita para ser eficiente”. Estas empresas se “constituyen en una salida para el talento empresarial, poseen mayor flexibilidad y son más rápidas para reaccionar” (Dhawan, 2001; Mitchell y Singh, 1993; Nooteboom, 1994).

Las pequeñas y medianas empresas, Pymes, tienen particular importancia para las economías nacionales, no solo por sus aportaciones a la producción y distribución de bienes y servicios, sino también por la flexibilidad de adaptarse a los cambios tecnológicos y gran potencial de generación de empleos. Representan un excelente medio para impulsar el desarrollo económico y una mejor distribución de la riqueza. (Van Auken y Howard, 1993).

Queda claro que las Pymes enfrentan un mundo social y económico de gran dinamismo, como el que ha ido conformándose a través de una compleja sociedad de consumo, en la cual las necesidades de los consumidores cambian permanentemente y surgen en forma continua

nuevos productos y servicios. Asimismo, ingresan nuevos competidores a un mercado cada vez más globalizado, lo que altera la estructura y el funcionamiento tradicional de los sectores productivos.

El éxito de la economía de un país depende en gran parte del éxito de las empresas de ese país [...] La adecuada gestión de las empresas resulta clave para la producción y el empleo nacional [...] Las empresas son organizaciones económicas que necesitan aplicar una estrategia que les permita sobrevivir en un escenario de globalización y competencia, donde las fuerzas del mercado son difíciles de controlar. (Caballero y Freijeiro, 2007).

La tendencia mundial de la globalización y la flexibilización del mercado del trabajo han generado esquemas de producción en grande (grandes empresas), pero con apoyo en estructuras operativas de menor tamaño (las Pymes).

Esta figura, en países en desarrollo, ha surgido como un esquema de operación con un enorme potencial productivo, ya que cumple con condiciones de flexibilidad y escala, y tiene más oportunidad de aportar en situaciones de desempleo frente a aquellas de mayor tamaño, en parte por ser el reflejo de la consolidación de iniciativas productivas que surgen a través de la microempresa y el autoempleo.

En efecto, las empresas de menor tamaño y en especial las nuevas, por su flexibilidad y potencialidad en términos de costos labores y empleo, tienen efectos importantes en los países en desarrollo (crecimiento no empobecedor), aún más, considerando que son el “semillero de donde surge la clase media” (Pffferman, 2001).

Las Pymes interactúan y buscan su integración con factores económicos, sociales, políticos, tecnológicos, gubernamentales, técnicos,

religiosos, ambientales y competitivos. Siguiendo a Páez (2004) señala que “el macroambiente comprende las fuerzas sociales que afecta a todo el microambiente e incluye las fuerzas demográficas, económicas, naturales, tecnológicas, políticas, competitivas y culturales.”

En el ambiente económico, su estudio se basa en el sistema de producción de bienes y/o servicios donde la firma se encuentra y utiliza racionalmente sus recursos. Según Páez (2004), consiste en “los factores que afectan al poder de compra y los patrones de gasto de los consumidores se deben realizar. estudios de inflación anticipada.”

Para lograr antecedentes del referido ambiente, es necesario realizar estudios de inflación anticipada, participación de mercado, devaluación, precios, demanda, oferta, etcétera. En relación con el ambiente político y legal, se debe analizar la política fiscal, las restricciones del comercio, los cambios legales, el gobierno, las leyes y las regulaciones.

De acuerdo con Páez (2004), está integrado “por leyes, oficinas gubernamentales y grupos de presión que influyen y limitan las actividades de diversas organizaciones e individuos en la sociedad.” En área del ambiente social, investigar el aspecto cultural, nivel de riqueza, movimientos estacionales del mercado, imagen, gustos y preferencias del consumidor (investigación de mercado).

Siguiendo a Páez (2004), incluye “a las instituciones y otras fuerzas que afectan los valores, las percepciones, las preferencias y los comportamientos básicos de la sociedad”. En relación con el ambiente tecnológico, el análisis es de las diversas formas de transformar los recursos en un producto o servicio.

Para conocerlos, es necesario estar al tanto de los nuevos métodos de producción y de los avances tecnológicos. Páez (2004) la señala como “la fuerza más dramática que conforma nuestro destino y es la tecnología.”

Con relación al ambiente educativo, se debe desarrollar un análisis del nivel de analfabetismo y la actitud hacia la educación.

Hoy más que nunca se reconoce la relevancia de las Pymes en el sistema económico, ya que en la mayoría de los países

representan un elevado porcentaje de significación económica, en cuanto a su participación en el PIB y en el empleo generado. (Storey y Johnson, 1987).

Es a través de la aparición de una gran cantidad de ideas e iniciativas en los más diversos sectores económicos que se ha consolidado la naturaleza básica de las pymes en el progreso económico y social de los países, lo cual queda reflejado en el nivel de empleo que generan y mantienen, en los productos que desarrollan y en el potencial de innovación y flexibilidad productiva que poseen.

Lamentablemente, el carácter diverso de este colectivo empresarial impide una generalización de todas ellas, puesto que también son las que, en mayor medida, sufren los embates de la coyuntura económica cuando no pueden reaccionar adecuadamente.

Es por ello que se puede distinguir entre pymes con éxito o sin él, en función de la capacidad de reaccionar con habilidad, flexibilidad y rapidez a los desafíos competitivos actuales. Estas exigencias son producto de las necesidades cambiantes de los consumidores y de las continuas innovaciones que llegan al mercado, como consecuencia de los movimientos de unos competidores que deben hacer frente a mercados cada vez más complejos y competitivos.

Por otro lado, en teoría ninguna empresa debería siquiera funcionar sin antes averiguar la viabilidad del proyecto de negocio a desarrollar; sin embargo, en la práctica son pocas las que realmente se aseguran de manera adecuada de lo que van a emprender.

La idea es que un buen proyecto de empresa es la resultante de una buena idea de negocios, pero no toda idea de negocios constituye un buen proyecto, sobre todo si no queda claro cuáles necesidades va a satisfacer.

Cabe señalar, que una ventaja que puede desarrollar una organización de estas características es que ante la perspectiva de mayor exigencia de los consumidores, la especialización de los

mercados, el dinamismo de la sociedad o el desarrollo de innovaciones tecnológicas cada vez más asequibles, las Pymes se encuentran por definición más próxima a sus clientes lo que les puede facilitar el mejor conocimiento, o más rápido, de las necesidades a satisfacer en el mercado y sus modificaciones fundamentales (Harrison y Hart, 1987).

Las empresas deben crearse con recursos que posean competencias distintivas y que logren generar una ventaja competitiva. Esto les permite a las organizaciones económicas, mediante la flexibilidad de sus recursos y sistemas, realizar adaptaciones en un medio cambiante y muy complejo.

Es la flexibilidad que goza este tipo de empresas las que permitiría adaptarse con rapidez a los cambios que se van generando. Eso sí, esta ventaja queda de manifiesto cuando las empresas están adecuadamente orientadas a su mercado, generan beneficios para los consumidores de sus productos o servicios, o bien son capaces de adaptarse en el tiempo mediante el esfuerzo encaminado a la consecución de objetivos que sean oportunos y factibles para los medios con los que se cuenta (Resnik, 1992).

Las competencias distintivas de sus recursos, sobre todo las de sus colaboradores, les permitirá a las empresas ser competitiva en todos sus procesos.

Algunas conclusiones obtenidas de muchos casos repetidos de éxito conocidos de Pyme, que han permitido su extrapolación como factores de competitividad con su tamaño son: segmentación de los mercados, flexibilidad organizativa, rapidez de la iniciativa, facilidad en la toma de decisiones, motivación y compromiso de los recursos humanos, inmediatez en las

comunicaciones y el compromiso de desarrollo de diversas capacidades y habilidades frente a la competencia sectorial con el ánimo de servir mejor a las necesidades de los clientes (Covin y Slevin, 1989; Reid y otros, 1993).

La empresa debe ser eficiente y eficaz. Eficiente en el uso de los factores productivos y, eficaz en relación con el logro de sus objetivos.

Un gran reto para la empresa moderna es el de utilizar los recursos disponibles para conseguir con la máxima efectividad y economía los bienes y servicios que la gente necesita y desea. Para hacer frente a las demandas del mercado de consumo se requieren diferentes tipos de actividad empresarial (Hernández, 2008).

En el contexto iberoamericano podemos desde un punto de vista general, decir que las características de las Pymes obedecen a dos factores (Filiol et al., 2011).

- » Crecimiento: Esto incluye apoyos financieros y técnicos, y manejo administrativo, en particular las actividades de planeación, organización, dirección y control; y
- » Actividades sobresalientes: es importante mencionar su estructura legal, su estructura operativa y número de empleados.

Ahora bien, al analizar las Pymes en diversos rubros tenemos:

1.- Planeación: Entre las funciones administrativas destaca la planeación centrada en el dueño de la empresa, la cual se caracteriza por un manejo informal que se basa principalmente en la experiencia, por tener un horizonte a corto plazo y por otorgar prioridad a áreas como ventas, producción, contabilidad, finanzas y recursos humanos, aproximadamente en ese orden. El propietario dirigente de una pyme, con frecuencia, utiliza de manera empírica las herramientas y técnicas de planeación.

2.- Estructura y organización: En las pymes, el dueño suele desempeñar el papel de “hombre orquesta”, por la multiplicidad de funciones que realiza, y solo atiende a su intuición para la distribución del trabajo. Con frecuencia asigna algunas de las funciones de su empresa a familiares; de esta manera, la estructura familiar se entrelaza con la estructura de la empresa.

Deficiencias graves en el establecimiento de las estrategias, inexistencia de planes alternativos, establecer objetivos y expectativas poco realistas, inexistencia de un plan de negocios, planificación inadecuada, crecimiento no planificado, falta de previsión, falta de estudios de preinversión y similares. (Soriano, 2011).

3.- Tipo de dirección: Este factor afecta la manera de realizar el trabajo y depende del perfil psicosocial del dirigente y del contexto de la Pyme.

Incapacidad para rodearse de personal competente, falta de experiencia, excesivas inversiones en activos fijos, deficiencias en las políticas de personal, ausencia de políticas de mejora continua, falta de capacitación del responsable máximo de la empresa, deficientes sistemas para la toma de decisiones y la solución de problemas, gestión poco profesional, resistencia al cambio, renuencia a consultar a externos a la empresa, sacar del negocio mucho dinero para gastos personales, mala selección de socios, no conocerse a sí mismo, dejarse absorber por la parte agradable del negocio, tener actitudes negativas frente a los colaboradores, nepotismo, mala gestión de los riesgos, incumplimiento de obligaciones impositivas y laborales, falta de liderazgo del emprendedor, poca claridad en la definición de los objetivos, desaliento ante los primeros obstáculos importantes, pobre cultura empresarial, falta de experiencia en la parte administrativa del negocio. (Soriano, 2011).

4.- Sistema de control: Los controles técnicos dependen de las características específicas de la tarea a realizar. Destacan las actividades de control de la producción en términos de calidad y cantidad, así como las actividades de control correctivo.

Manejo inadecuado de los créditos y las cobranzas, fraudes, desconocimiento del verdadero estado financiero de la empresa, gastos innecesarios, errores graves en materia de seguridad, mal manejo de los inventarios, fallos graves en los controles internos, deficiencias en el control presupuestario y de gestión, mala gestión en materia de endeudamientos y liquidez, mala gestión de los fondos y similares. (Soriano, 2011).

5.- Funciones específicas de la pequeña empresa: En las funciones de venta y marketing de las Pymes, la relación directa empresa-consumidor es la más común; destaca el contacto directo con el cliente en su mercado local, con ubicación restringida a su área específica.

Resistencia a acatar las preferencias de los clientes, deficiente orientación y servicio a los clientes, mala ubicación, falta de enfoque en segmentos o nichos de mercado precisos, inexistencia de planes formales de marketing y ventas, no disponer de sistemas que les permitan detectar las oportunidades de mercado, renuencia a invertir en actividades publicitarias y promocionales, deficiente capacitación de la red de ventas, miopía mercadológica, no tomar en cuenta las quejas de los clientes, desconocimiento de lo que se vende y a quién se vende, ignorar al cliente, ignorar a la competencia, desconocimiento de las propias ventajas competitivas, y similares. (Soriano, 2011).

6.- Producción: El proceso suele ser semiautomatizado, sin programas formales de producción. Estos últimos sólo existen cuando la función específica lo requiere. En algunos casos, el equipo de

producción utilizado ya sea de origen nacional o extranjero, es de segunda mano.

Falta de capacidad técnica para manejar la producción y las operaciones, desconocimiento del sector en que se opera, negligencia y poco interés en el negocio, dificultades de suministros (materias primas y materiales), altos costes de operación, mal manejo de las compras, poca experiencia previa con los productos gestionados, falta de sistemas de información eficaces, deficiencias graves en los procesos internos, altos niveles de desperdicios y despilfarros, mala gestión del tiempo, error en el cálculo del punto muerto o de equilibrio, operar en un sector con un punto muerto o de equilibrio muy alto, desconocimiento de los ciclos de vida de cada actividad y similares. (Soriano, 2011).

7.- Área contable y financiera: En general, las pequeñas empresas no cuentan con una estructura contable formal; las actividades contables y financieras se asignan a un contador (a quien se le paga por horas trabajadas) o, en su defecto, a una secretaría que realiza las funciones principales del área. Las fuentes de financiamiento, así como la planeación financiera, son escasas.

8.- Personal: Esta es quizá la actividad más abandonada en el caso de las pymes, ya que estas organizaciones acostumbran reclutar a su personal con base en referencias de los conocidos del dueño o de los empleados en funciones. La capacitación, cuando existe, suele darse sobre la marcha y en el marco de un estilo de dirección autocrático (la mayoría de las veces) o democrático.

La comunicación con el personal se da principalmente por medio de canales verticales descendentes, es decir, adopta la forma de órdenes del superior hacia los subalternos. Por otra parte, la motivación de los empleados se basa en el salario.

- Contribuyen a que el crecimiento de una industria se distribuya geográficamente, lo que ayuda a su diversificación.
- Ayudan a reducir el problema de desempleo.
- Representan un estímulo idóneo para la capacidad innovadora de los emprendedores.
- Constituyen un medio a través del cual se impulsa el trabajo de artesanos, técnicos y profesionales, para que, en forma particular o en conjunto, desarrollem una ventaja competitiva dentro de la modernización económica.
- Representan un gran impulso para el desarrollo de otros servicios y sectores.
- Agregan mayor valor a la materia prima, los materiales o los productos terminados.
- Evitan los monopolios, fomentando la libre empresa.
- Generan industrias más apropiadas para el mercado que abastecen.
- Representan condiciones de ahorro y consumo en cada región.
- Participan activamente en el proceso de integración de un país, al contribuir al crecimiento de las exportaciones nacionales, la distribución del ingreso, el equilibrio de la balanza de pagos, la acumulación de capital, el uso de tecnología y el aumento en la productividad. De esta manera, contribuyen a la autosuficiencia del país donde se desenvuelven.
- Ofrecen ventajas de flexibilidad y adaptabilidad para la aplicación de programas y políticas administrativas.
- Constituyen un eslabón en la interdependencia de las empresas y, así, contribuyen al éxito de las grandes firmas.
- Llegan a mercados donde nunca llegarían las grandes compañías.
- Son un medio de empleo para personas con discapacidades físicas, adultos mayores y para quienes no han logrado colocarse en

grandes corporaciones.

Todas estas características han servido de incentivo a los responsables de la creación, dirección y operación de políticas públicas encaminadas al fomento de las pymes (Filion, 2011).

Las Pymes en América Latina

Las Pymes en América Latina tienen un rol muy importante en el desempeño económico de los países que integran la región.

En este sentido y como se profundiza más adelante, en las naciones más avanzadas de esta área geográfica como México, Chile y Argentina, las Pymes generan 6 de cada 10 empleos, contribuyen con más del 30 % del PIB y concentran más del 96 % de las empresas que funcionan en la Industria, el Comercio y los Servicios de estos países (Pozo, 2007: 115).

Las importancias de las Pymes en la región latinoamericana son estratégicas y una base gruesa de su economía.

En México, el 96 % de las empresas clasifican como micro organizaciones, generan el 8,4 % de las ventas y muestran un promedio de 8 trabajadores por unidad productiva. Las Pymes concentran el 31,6 % de las ventas y emplean el 48,1 % de la población económicamente activa del país. En general, la actividad económica del país se concentra, desde el punto de vista de la cantidad de entidades, en las micro, pequeñas y medianas empresas (Pozo, 2007:117).

En Chile la importancia de las Pymes la encontramos, por ejemplo, en la generación de empleo.

En Chile el 82,1 % de las empresas clasifican como microempresas, en las cuales como promedio laboran 4,7 trabajadores y donde se concentra el 40,1 % del empleo y el 4,6 % de las ventas. Las empresas pequeñas (22,4 trabajadores promedio) y medianas (60,3 trabajadores promedio) se concentran el 48,1 % del empleo y el 24,7 % de las ventas. Lo anterior sugiere que son estas empresas las que fundamentalmente garantizan empleos en la economía chilena (Pozo, 2007: 118).

Esta situación se puede comprobar en la hermana república de Argentina se manifiesta con fuerza en el nivel de ventas y de la formación de empleos.

En Argentina las microempresas tienen el peso fundamental dentro del total de empresas del país al representar estas el 70,9% del total, en ellas se concentra además el 13,9 % de los empleos. Las pequeñas y medianas empresas poseen un menor número, el 27 % del total, pero lógicamente poseen un peso mayor en las ventas (35,9 %) y en el empleo (44,6). Aunque estas empresas garantizan una parte importante del empleo en el país, el 58,5 % del total, su papel es menos importante que el que estas poseen en Chile, sin embargo, en Argentina, estas empresas tienen un peso mucho mayor e importante en las ventas con el 41,1 % del total. (Pozo, 2007:118).

Un caso extremo de la región lo encontramos en Bolivia donde el peso relativo de las Pymes en la economía es gravitante.

En Bolivia al igual que en el resto de los países de la región estudiados, las microempresas tienen el peso fundamental dentro de la estructura empresarial del país al representar el 96,3 % del total. Si se adicionan las medianas y pequeñas empresas la participación es casi absoluta con el 99,7 % del total de

empresas. Se destaca también en este caso el importantísimo papel del conjunto de estas empresas en la generación de empleo. El peso en las ventas, sin embargo, al igual que los restantes países, no es significativo. Es importante destacar que las empresas pequeñas y medianas se establecen y pueden tener éxito donde la escala de operación eficiente es pequeña, es decir, donde las economías de escala no son importantes y cuando son capaces de explotar nichos de mercado que valoran la diferenciación de los productos (Pozo, 2007: 118-9).

Otro país donde la situación de generación de empleos por parte de las microempresas es determinante lo constituye Colombia.

En Colombia, las estadísticas proporcionadas por el estudio Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2010) muestran que en este país cuenta con una tasa de actividad empresarial del 20,6%. En este estudio, Colombia ocupa el tercer lugar en actividad empresarial más alta, entre los países estudiados a nivel mundial. Sin embargo, son muchas las empresas que desaparecen; según el estudio mencionado la tasa de mortalidad empresarial asciende a 10,5%. Es importante mencionar que en Colombia la distribución del tejido empresarial se encuentra conformada por microempresas (96,1%), seguido de las pequeñas y medianas empresas (3,8%) y las grandes empresas (0,1%), y generan el 80,9% del empleo, según datos del Departamento Administrativo Nacional de Estadística de Colombia-DANE (2005). A pesar de su importancia, en la mayoría de los casos muchas se encuentran en sus etapas iniciales de creación o quedan rezagadas en su crecimiento, con lo cual su contribución al desarrollo económico del país no es la esperada (Franco-Ángel y Urbano, 2014).

Las microempresas son en Chile el segmento más dinámico en cuanto a creación y desaparición de empresas. El 15,2% desaparece al

primer año de vida; el mismo porcentaje dejará de existir al segundo año y, luego, al tercero morirá otro 10,4%. Solo el 40% logra mantenerse al menos siete años. Estas son algunas de las cifras que reveló el documento “Dinámica Empresarial: Brechas regionales y sectoriales de las pymes en Chile”, del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo. Algo similar sucede con las pymes.

Por lo pronto, y de acuerdo con la Primera Encuesta Longitudinal de Empresas en Chile, las diferencias de tamaño de las empresas chilenas se ven reflejadas claramente en la contribución que cada uno de los segmentos que conforman las pymes hace al total de ventas anuales en el país.

De esta forma, mientras las grandes empresas representan el 1% del total de firmas y contribuyen con el 81% de las ventas, las pymes, que son un 17% del total de empresas, aportan el 16% de las ventas totales, y las microempresas, que constituyen un 82% del universo total, representan solo un 3% de las ventas nacionales.

No obstante, esta alta heterogeneidad en el segmento de las micro, pequeñas y medianas empresas, éstas comparten la identificación de los principales obstáculos que limitan su desarrollo, siendo los más importantes en términos de jerarquía: las condiciones de la competencia; el funcionamiento del aparato estatal; la situación macroeconómica general; y las condiciones de financiamiento (Bravo, et al., 2002).

Las Pymes involucran a un número significativo de empresas, tienen capacidad de adopción y movilidad, y porque la experiencia internacional dice que es este segmento donde se juegan las fichas para generar cambios económicos y sociales radicales.

El surgimiento de empresarios y la aparición de nuevas empresas constituye uno de los factores críticos esenciales para el desarrollo de cualquier sistema económico. Como queda

demostrado en el resurgir de muchas economías a lo largo de la historia contemporánea, la figura del empresario se revela como una pieza clave por su capacidad de estimular el proceso económico y crear puestos de trabajo. (Gómez, 1996).

Creación de Valor

El concepto de valor se refiere a que cada eslabón del proceso productivo genera un valor añadido, provocando que el producto final sea más valioso que sus componentes agregados o insumos. Cuando existe un valor añadido en los productos, los consumidores y/o usuarios están dispuestos a pagar un mayor precio por él que por el conjunto de sus elementos constitutivos.

De acuerdo con Rapallo (2002), el objetivo de la creación de valor es puramente financiero y técnico; es decir, el objetivo de la creación de valor es beneficiar al accionista y a la empresa.

Hacia el año 1980, McKinsey & Company plantea un modelo para estructurar la manera en que trabaja una empresa y crea valor (la cadena de valor) y de que:

La empresa es un conjunto de actividades cuyo fin es diseñar, fabricar, comercializar, entregar y apoyar su producto. Se puede representar por medio de la cadena de valor [...]. La cadena de valor y la forma en que realiza las actividades individuales, reflejan su historial, su estrategia, su enfoque en el establecimiento de la estrategia y la economía en la que se basan dichas actividades. (Porter, 1987).

La teoría en general plantea la necesidad de generar competencias distintivas (en los recursos de la organización) y con ello lograr ventajas competitivas que, entre otras cosas, durará mientras la competencia no copie el modelo, que la misma no sea tan dinámica y que la empresa poseedora de la ventaja no sea castigada socialmente por malas prácticas.

Una competencia distintiva, también llamada competencia básica, competencia esencial, o competencia clave o también “Giro del negocio” y conocida en inglés por *Core Business* o *Core Competent*, se refiere en gestión empresarial, a aquella actividad capaz de generar valor y que resulta necesaria para establecer una ventaja competitiva beneficiosa para la organización. (Bueno, 1996).

La cadena de valor constituye distintos eslabones, que representan actividades que la empresa debe desarrollar para producir y vender bienes y/o servicios. Dichos eslabones parten desde la obtención de la materia prima para su proceso productivo, continuando con actividades de diseño, fabricación, distribución y otras, hasta colocar el producto en el mercado.

Las empresas se enfrentan a la complicada tarea de generar valor para su “grupo de interés” (stakeholders) en un entorno de continuos cambios, en el que cada uno de ellos es cada vez más exigente.

El factor común de éxito del líder es la capacidad de identificación de las tendencias del mercado y la definición e implementación de un modelo de negocio que sitúe a la empresa como primera referencia en el proceso de decisión de compra. La médula de este propósito es determinar las palancas clave del sector en el que opera la empresa y, sobre todo, saberlo comunicar. La estrategia es integral y el hecho de contar con un buen producto no es suficiente para competir en el entorno actual. (Viscarri, 2011).

La creación de valor es el conjunto de actividades que incrementan el valor para los accionistas (o dueños del capital), aumentando la rentabilidad sobre el capital invertido, así como el de los bienes o servicios para los consumidores.

Bonmatí (2011) plantea que, para medir la creación de valor en la empresa, se parte de tres conceptos básicos: capital empleado, costo

de capital y utilidad neta de operación después de impuestos. Hoy en día se asume que los objetivos de maximización del beneficio o del dividendo han sido sustituidos por un objetivo único y más general de creación de valor para el accionista (o dueños del capital) y para los demás grupos de interés (stakeholders), el cual debe considerarse como la única garantía de sostenibilidad para la empresa.

En el sector de los bienes suntuarios, este factor de creación de valor depende, entre otros, de la capacidad de las marcas para generar un deseo apasionado por sus productos en los consumidores.

Siguiendo con estas reflexiones, la creación de valor debe ser el objetivo de toda buena gerencia. Si hasta ahora el objetivo ha sido la maximización del beneficio, ahora este objetivo de beneficio ha sido sustituido por el de creación de valor. Pero ¿cómo se mide el valor creado? Esta cuestión, muy sencilla en su planteamiento, no lo es tanto a la hora de ponerla en práctica. En síntesis, podemos medir el valor creado en la empresa considerando no solamente el beneficio sino también el coste que ha supuesto generar ese beneficio. (Bonmatí, 2011).

Las empresas buscan permanentemente generar valor para su grupo de interés y esto no solamente es medido por el incremento de los beneficios de la unidad económica. Es habitual que las empresas persigan aumentar el beneficio neto, pues con ello consideran que crean valor para su accionista.

La forma de incrementarlo puede venir por la vía del crecimiento, la diversificación, la mejora de la eficiencia productiva, la adquisición de otras compañías, etc. Sin embargo, el aumento del beneficio no garantiza crear valor. Este comportamiento dispar del beneficio y de la creación de valor se pone de manifiesto, por ejemplo, cuando una empresa aumenta, acertadamente, los gastos de desarrollo estratégico de la actividad

relacionados con la innovación, el desarrollo tecnológico, la mejora de sus procesos, la potenciación de su marca, el servicio al cliente, la calidad o la formación. Su beneficio a corto disminuye, pero, a la vez, se debe incrementar su valor como reflejo de la esperada mejora de su posición competitiva (mejora de las expectativas). (Milla, 2002).

La creación de valor es la capacidad que tienen las empresas o sociedades para producir riqueza o utilidad por medio de una actividad económica. En el área de la dirección estratégica se define a la creación de valor como el principal objetivo de las sociedades mercantiles y su razón de ser.

El método aplicable a cualquier empresa o activo para estimar su valor consiste en calcular el valor actualizado de las rentas monetarias futuras que se prevé generará para su propietario. Este método, conocido como “descuento de flujos”, fue introducido por los premios Nobel Modigliani y Miller en 1961. (Milla, 2002).

En la literatura económica y administrativa, y específicamente la empresarial, el fin último de una empresa ha sido desde sus orígenes la búsqueda permanente del máximo beneficio posible. Actualmente la teoría de la empresa ha desarrollado esta idea y manifiesta que es la creación de valor el factor a tener en cuenta a la hora de diseñar un plan de negocios y funcionar en una actividad.

El indicador más adecuado para medir el éxito de la empresa se relaciona con su capacidad para crear valor. La práctica financiera ofrece una serie de parámetros que pretenden evaluar la calidad de la gestión y que, con mayor o menor intensidad, se relacionan con la creación de valor: rentabilidad económica (ROI), rentabilidad financiera (ROE), valor económico añadido

(EVA), cash value added (CVA), cash flor return on investments (CFROI), total shareholder return (TSR), etc. (Milla, 2002).

El registro y la contabilización del valor creado en una organización económica cuenta con un gran número de métodos en la literatura económica y administrativa dentro de la dirección estratégica. Es decir, se trata de un área de análisis y estudio en la que el mismo concepto de valor es subjetivo y difiere según el autor o investigador. Por este motivo, la creación de valor resulta ser un parámetro difícil de estimar con precisión.

Todos estos indicadores presentan una serie de deficiencias para medir la creación de valor, por medir actuaciones pasadas y omitir el valor creado por los cambios de expectativas. De hecho, estos índices favorecen cosechar resultados a corto, deteriorando el potencial para crear valor y, por tanto, con quebranto de los resultados de más largo plazo. Hay que tener mucho cuidado en su uso como orientación de la estrategia de la empresa. (Milla, 2002).

El concepto de creación de valor es diferente al de valor de una empresa. La diferencia principal es que el valor de una empresa es una variable de fondo, mientras que la creación de valor constituye un flujo y se produce en un período de tiempo determinado.

Ambos conceptos se afectan mutuamente, debido a que las empresas grandes tienen la posibilidad de generar más valor y, alternativamente, una unidad económica que puede producir mucho valor tiene la posibilidad de mantenerse en el tiempo, ser sustentable y convertirse en una empresa más grande.

La selección de los criterios para evaluar la gestión y la situación de la empresa no debe olvidar que lo importante es gestionar la creación de valor más que tratar de implantar sistemas

para medirla, pues, al igual que en cualquier competición deportiva, el marcador establece el ganador, pero no orienta sobre cómo ganar. (Milla, 2002).

No obstante, hoy en día resulta fundamental contar con recursos que generen competencias distintivas para generar ventaja comparativa y, el recurso humano y su gestión, resulta primordial.

Activos Intangibles

En la actualidad, para generar valor es estratégico el empleo de activos intangibles (porque generan competencias distintivas) que permitan producir una auténtica ventaja comparativa en las empresas del siglo XXI. Para ello, se requiere identificar los intangibles que impulsan la creación de valor en las empresas, aunque las actuales convenciones contables —ni siquiera con las normas IFRS— registran su uso en los balances.

Desde el año 2004, se viene estudiando el tema para evaluar, gestionar y potenciar estos activos, con el fin de sobrevivir y avanzar en la economía actual.

En el futuro, surgirán otros de mayor importancia, pero los aquí tratados son los que tanto nuestro cliente como nuestra investigación han identificado como los de mayor importancia en la actualidad: Son doce: liderazgo, estrategia, comunicaciones, marca, prestigio, alianza y redes, tecnología, capital humano, cultura/lugar, innovación, capital intelectual y adaptabilidad. (Jonathan Low y Pam Cohen Kalafut, 2004).

Estudios más recientes continúan con la temática en Luvín, D. y Esty, D. (2010), El imperio de la sustentabilidad. ¿Cuáles de estos activos intangibles predominan en la generación de valor en las distintas pymes? ¿Cómo se aplican y desarrollan en las pymes? ¿Quiénes se

Reglas, conocimientos básicos, herramientas y consejos prácticos para administrar un negocio con éxito y no morir en el intento

benefician de este mayor valor? Todas estas preguntas necesitan ser estudiadas y revisadas.

Múltiples investigadores han tratado el tema hasta la fecha, unos aportando, otros apenas y otros definitivamente nada en relación con la temática.

CONOCIENDO A UN EMPRENDEDOR 10 CARACTERISTICAS ESENCIALES DE UN BUEN EMPRENDEDOR

Fredy Ibarra Sandoval

Antony Espíritu Martínez

Galvarino Casanueva Yáñez

A lo largo de la historia se han realizado diversos estudios sobre la conducta del emprendedor, los cuales muestran características de comportamiento que se manifiestan y combinan de diferentes formas y en distintos grados de intensidad:

1.- Creatividad: el emprendedor imagina e idea proyectos nuevos con mayor facilidad, propone soluciones originales y sabe analizar e investigar. En esencia, el emprendedor es aquella persona que tiene la capacidad de idear y realizar cosas nuevas. Comúnmente, un individuo puede ser solo creativo o asesor, pero contar con ambas capacidades y poder combinarlas es lo que lo hace diferente.

2.- Asume riesgos: emprender un negocio significa tener certeza sobre la inversión inicial, que involucra los gastos de alquiler, salario, impuestos, servicios y todos los demás gastos que se deben realizar. Sin embargo, de lo que no se tiene certeza es respecto a los ingresos que se obtendrán; por lo tanto, la persona que emprende está corriendo ese riesgo. Ante el riesgo, las recompensas son inciertas y solo las dificultades resultan visibles, pero el emprendedor está dispuesto a superarlas.

3.- Optimista: los emprendedores son optimistas y tienen visión de éxito. Son conscientes de un posible fracaso, pero tratan de no pensar en eso; cada vez que un emprendedor enfrenta un obstáculo, lo hace con decisión y con la esperanza de lograr resultados positivos.

4.- Autonomía: el emprendedor funciona sin la necesidad de supervisión, prefiere depender de su capacidad de enfrentar la incertidumbre

que trabajar para otro. Al emprendedor le gusta ser libre y autónomo, y mantener su punto de vista aun frente a una oposición o resultados desalentadores.

5.- Confianza en sí mismo: el emprendedor se percibe siempre de manera positiva, apuesta por sus ideas, aptitudes, capacidades, recursos y posibilidades. Además, es una persona con iniciativa propia, porque siempre quiere ser pionero y está dispuesto a seguir sus sueños.

6.- Espíritu de equipo: el emprendedor sabe trabajar con otros, respecta las responsabilidades de cada uno y distribuye las tareas en aras de eficiencia y eficacia. En el mundo del emprendedor es necesario saber cómo gestionar los equipos de trabajo para que cada persona dé el máximo rendimiento posible.

7.- Liderazgo: el emprendedor trata de involucrar a los demás en la realización de sus proyectos. Cuenta con cualidades sociales, personales y conocimientos que le ayudan a desarrollar la capacidad de influir en otros. Reconoce que crear una empresa no es tarea de uno solo; es necesario estar acompañado de profesionales con sueños y metas como él.

8.- Moderación con la ambición: los emprendedores consideran que el dinero es algo inevitable que viene con el éxito, pero no emprenden por el dinero en sí.

9.- Planificador: el emprendedor siempre busca planear cualquier aspecto de su negocio. No solo realiza lo que tiene que hacer, sino que también construye hábitos que necesita para implementar y mantener su espíritu emprendedor. El acto de planear es tan importante porque requiere analizar e investigar cualquier situación del negocio.

10.- Aprendizaje constante: al emprendedor le encanta aprender continuamente y es consciente de que su conocimiento le ayudará a afrontar situaciones cada vez más complejas. Muchas veces es autodidacta, lee noticias y blogs especializados, estudia cursos online o presenciales y asiste a eventos y reuniones de networks, donde aprende y conoce a otros emprendedores.

¿CONOCES LA NECESARIA RELACIÓN ENTRE LA CREATIVIDAD Y EL EMPRENDIMIENTO?

En el proceso del emprendimiento, un elemento fundamental es la creatividad, ya que la creatividad y el emprendimiento tienen elementos en común y siguen una trayectoria similar en las personas y en sus procesos. La creatividad está relacionada con la creación de algo novedoso y de valor, y el emprendimiento se enfoca también en la novedad, pero con retorno positivo en un intercambio comercial. Ambos procesos son dinámicos, suceden en las personas y se enfocan en producir algo novedoso y de valor; incluso son tan similares que comparten las barreras que impiden ponerlos en práctica, como la presión por la cantidad de trabajo, evitar el error, la procrastinación, no querer asumir riesgos o creencias como “yo no puedo” o “eso no es para mí”.

Los emprendedores aplican el proceso creativo en el desarrollo de nuevas ideas de negocio, lo que sucede cuando se generan conexiones entre el conocimiento, la experiencia y los intereses de un grupo de personas que constituyen su mercado. Aplican el pensamiento creativo en distintas etapas al desarrollar la idea de negocio. Tanto el proceso de emprendimiento como el de creatividad tienen una estructura, aunque muchas veces se perciben como procesos solo para algunas personas, muy orgánicos y naturales, e incluso relacionados con el caos. La ciencia ha validado métodos dinámicos para aplicar ese caos de forma más ordenada y hacer más productivos estos procesos; así se puede ahorrar tiempo y dinero en el desarrollo de una idea de negocio y evaluar si realmente es viable, factible o posible.

La creatividad es el antídoto para la innovación; no son lo mismo, pero una necesita de la otra.

El inicio de los negocios proviene de analizar problemas en los mercados y entenderlos muy bien, y esa es la misma estructura que ocurre en los procesos de creatividad e innovación. Por ello, una idea de negocio se puede desarrollar a través de un proceso de innovación.

Si se está en el proceso de emprender o de crear, la identificación del problema es fundamental. Este proceso inicial es importante, porque tener un producto o servicio que no resuelve un problema real —ya que no se analizó en profundidad o no se probó previamente— puede generar que, aunque quien emprende adore ese producto o servicio, no se venda rápidamente. Sería necesario invertir tiempo considerable para convencer a la gente, educarlas y, en ese proceso, se podría perder gran parte de la inversión, si no toda.

Esto sucede frecuentemente en la innovación tecnológica, y existen métodos para “evangelizar” un nuevo producto. En el libro *Mapping Innovation*, Greg Satell (2017) plantea, con diversos ejemplos de innovaciones que forman parte de nuestra vida, que una forma de tener innovación en los negocios es analizar constantemente problemas en el mercado o de los clientes actuales, estableciendo una estructura distinta para abordarlos y generar nuevas soluciones.

Una herramienta sencilla para entender los problemas de los clientes es “poner atención a las quejas”. Las quejas son una forma de expresar un problema, casi siempre acompañadas de frustración. Aunque no siempre se describe el problema tal cual, al escucharlas se pueden identificar ideas de negocio; al tratarse de clientes actuales, esta información es muy valiosa para modificar o generar algo relevante para ellos.

También la empatía es una herramienta de innovación, para generar conexión con clientes actuales o potenciales. No se trata solo de pedir retroalimentación, sino de acercarse de una forma humana. El libro *White to Care* menciona que nuestro cerebro tiene una capacidad sofisticada para entender lo que otra persona piensa y siente; cuando las empresas se acercan a sus clientes con mayor empatía, obtienen información valiosa para crear soluciones innovadoras y relevantes a sus problemas.

Una forma de acercarse de manera empática es escuchando historias y relatos de los clientes, preguntando sobre sus contextos: ¿Qué pasó? ¿Qué sintieron? ¿Qué pensaron? La creatividad ayudará a conectar, encontrar patrones y elementos comunes en esas historias, permitiendo analizar y descubrir problemas compartidos.

Existen más herramientas para identificar problemas, pero estas dos son muy accesibles y fáciles de aplicar. En el libro World Design se ofrece más información sobre cómo utilizar la empatía en los negocios para la innovación.

Resolver problemas es parte de la creatividad y el emprendimiento. Si se practican las habilidades creativas y se utiliza más el pensamiento creativo, el emprendimiento se verá como un acto más natural. Además, el crecimiento del negocio se convertirá en un hábito, y mientras más creativo se sea en los negocios, más se disfrutará del pensamiento creativo.

TODO LO QUE NECESITAS SABER SOBRE CREAR UNA EMPRESA EN CHILE

Galvarino Casanueva Yáñez

En primer lugar, para crear una empresa va a depender de los requerimientos que se tengan para ello, dependiendo del rubro al cual se vaya a emprender. Lo que sí es importante es asesorarse muy bien para no cometer los primeros errores que, a futuro, pueden salir muy caros.

Ahora bien, hay algo muy importante que hay que saber antes de crear una empresa, y es conocer cuáles son los tipos de empresas que existen y por qué razón hay que crear una empresa. Hay mucha gente que, por un tema simple, hace un inicio de actividades como persona natural. Esto quiere decir que se inicia una actividad ante el SII como la persona que se es, con el mismo nombre y apellido que aparece en su carné de identidad, y la empresa se llama de la misma forma que la persona. De esta manera, se puede trabajar, emitir boletas, facturas, hacer contratos, etc. Haciendo las mismas cosas que puede hacer una empresa como tal. Lo único que no podría hacer es tener socios.

El problema con este tipo de inicio de actividades como persona natural es que, si ocurre algún problema —ya sea financiero, contable u otro, como por ejemplo no pagar IVA, no hacer una declaración jurada o cualquier otra infracción que conlleve a multa—, se cobra a la persona que, en definitiva, es la empresa. Si no se paga esa multa en el tiempo debido, genera intereses y, si no se paga, pasa a la Tesorería General de la República al nombre de la persona, quien debe responder con su patrimonio. Esto puede generar deudas millonarias como persona natural, impidiendo hacer cualquier tipo de trámite bancario o financiero posteriormente, ya que la persona tiene deudas tributarias.

Para evitar caer en estas deudas tributarias a nombre de la persona, es donde se crea la empresa, porque la empresa es la que responde ante todas las dificultades y, en caso de alguna falta, la empresa puede

declararse en quiebra y la persona queda liberada del problema. También existen algunas técnicas, como vender la empresa, por ejemplo.

Conociendo estos detalles previos, es importante mencionar que algunas de las ventajas de abrir una empresa son: tributos, facturas y boletas para vender y comprar a otras empresas, ya que las empresas trabajan con facturas y se exige al momento de la compra o venta de un producto con la finalidad de recuperar el IVA. Con esto se abre un horizonte importante de empresas para trabajar con ellas. Por otro lado, es posible la contratación de personal e incluso contratarse a sí mismo para tener liquidaciones de sueldo si fuere necesario. También está el hecho de poder abrir cuentas bancarias como empresa y acceder a muchísimos beneficios tributarios, como por ejemplo comprar un vehículo a nombre de la empresa e incluso usarlo tanto para el trabajo como para uso personal; todo lo que concierne a la mantención y arreglo del vehículo se puede pagar y comprar con factura, rebajando de igual manera el IVA. Incluso los insumos se pueden comprar con factura (bencina, tag), rebajando un 19% de todos los gastos del vehículo.

Hay tres tipos de empresas más usadas en la actualidad, habiendo otras, pero estas son las más frecuentes:

- » La EIRL
- » La Limitada
- » La SPA

El poder identificar las diferencias entre una y otra ayudará a elegir la más óptima para la empresa que se quiera crear.

La Empresa Individual de Responsabilidad Limitada (EIRL): es para personas únicas, es decir, para una sola persona, ya que no se pueden incluir socios en ella. Otra cosa importante de este tipo de empresa es que en el título de la empresa sale el nombre de la persona que la creó, por ejemplo: Consultora Juan López EIRL. En este caso, para los bancos o cualquier entidad crediticia, se puede notar de alguna forma que esa persona trabaja para su propia empresa; esto puede generar algún tipo de confusión o simplemente que se asocie a la persona como empresa y no como dependiente de ella. Esto significa que puede

complicarse el acceso al financiamiento, ya que la evaluación es más estricta. También es posible la autocontratación, pero con un tope de renta.

Empresas de Sociedad Limitada: son muy parecidas a las anteriores, pero con la diferencia de que estas se pueden constituir con dos o más socios. Es muy importante destacar que aquí aplica la regla del “todo o nada”: esto significa que, independientemente de la participación de acciones que tenga cada socio, al momento de hacer cualquier votación tienen que estar todos de acuerdo. Si alguien se opone a alguna votación, automáticamente esa propuesta queda nula. Aquí reina la autoridad total: o todos están de acuerdo, o no se hace. Por ejemplo, una empresa limitada con tres socios y uno de ellos quiere vender sus acciones a otra persona externa a la empresa, pero los socios no lo aprueban, ya sea porque no quieren a esa persona externa como socia o porque no quieren que ese socio se vaya. Sea cual sea el caso, si los socios no llegan a un acuerdo sobre la venta, el socio que vende no podrá hacerlo. En el caso de la autocontratación, ocurre lo mismo que con la EIRL, ya que hay un límite de sueldo patronal estipulado que no se puede superar; por lo tanto, si la empresa factura mucho dinero, el sueldo se mantiene con el tope del límite y no más.

Sociedad por Acciones (SPA): esta empresa se puede dividir en acciones al igual que la empresa limitada, pero cada accionista tiene autonomía para hacer lo que se le ocurra con sus acciones: puede comprar a otro socio sin tener que preguntarle a nadie, puede vender sus acciones como desee. No necesita la autorización de sus socios para vender o comprar. Existe una democracia donde deben estar de acuerdo el cincuenta por ciento más uno para tomar decisiones relevantes sobre la empresa. Es fundamental que haya un accionista mayoritario, idealmente con más del cincuenta por ciento de las acciones, para poder tomar decisiones necesarias. A diferencia del ejemplo anterior, aquí no importa la cantidad de acciones que tenga cada socio, ya que las decisiones se toman de forma independiente. En la SPA no existe límite para fijarse una renta; por lo tanto, el sueldo puede ser cualquier monto mientras la empresa pueda pagarlos, junto con las cotizaciones respectivas.

Si se está pensando en crear una empresa, lo importante es regirse por el régimen tributario 14-0 Ter, ya que permite obtener contabilidad simplificada, lo que facilita todas las acciones relacionadas con el SII.

Finalmente, desde la reforma tributaria de 2017, todas las empresas regidas por el régimen pro-Pyme transparente no pagan impuesto a la renta. Estar en este régimen significa que las ventas de los últimos tres años no deben superar las 75 mil UF.

PARTAMOS DE CERO: 10 CONSEJOS PARA PASAR DE LA IDEA DE NEGOCIO A LA ACCION E INICIAR TU PROPIO NEGOCIO

Segundo Arroyo Lajones

Antonietta Morales Molina

Juliana Sánchez Babilonia

Galvarino Casanueva Yáñez

Cuando nos decidimos a iniciar un negocio, nos enfrentamos a diferentes barreras y temores que nos impiden dar el primer paso. Estos diez consejos ayudarán a poner en marcha el emprendimiento que se desea:

1.- Dejar de pensar en lo que hace falta y comenzar a trabajar en lo que se tiene: generalmente, cuando se inicia un negocio se plantean todos los recursos y procesos que se necesitan para poner en marcha ese negocio; probablemente se necesiten recursos, personal, dinero y muchísimas otras cosas. Entonces, ¿qué se hace mientras se consiguen todos estos recursos? Se miran los que se tienen a disposición en ese momento, ya sea un espacio en la misma casa, un mueble o un computador, y se aprovechan para que desde ese mismo instante se comience a trabajar en la idea de negocio. Quizás no sea tal cual como se piensa, pero sí es el comienzo para interactuar con potenciales clientes y, a partir de ahí, recibir la retroalimentación que servirá para desarrollar bien el negocio.

2.- Unirse a otros emprendedores que tengan o sean igual de apasionados: identificar personas que compartan las mismas pasiones y que estén dispuestas a emprender juntos. Hay un proverbio muy popular que dice: “Si quieres llegar rápido, ve solo; pero si quieres llegar lejos, ve acompañado.” Es muy importante rodearse de personas positivas, con ambiciones y que estén dispuestas a luchar juntos, aunque lleguen momentos difíciles, ya que esto será de gran ayuda cuando se empiece a desarrollar el proyecto y se quiera realmente lograr cosas importantes.

3.- Enfocarse: cuando se empieza un negocio, es común que se quieran hacer muchas cosas al mismo tiempo y ofrecer toda clase de productos y servicios; sin embargo, cuando se está empezando, es mucho mejor enfocarse en la esencia del negocio, que es realmente lo más importante. Un ejercicio que se puede hacer es preguntarse: “Si el negocio se debe dedicar a una sola cosa, ¿cuál sería esa cosa?” Pues la respuesta a esa pregunta permitirá descubrir cuál es la esencia del negocio, lo que es realmente más importante y a qué se quiere enfocar la mayor cantidad de recursos. Un buen ejemplo para comprender el concepto de enfoque es que, cuando Google empezó, ofrecía una sola cosa: ofrecer información más relevante al usuario que cualquier otro buscador en internet. Sin embargo, a medida que el buscador se fue desarrollando, fue explorando otras opciones. Así, en la actualidad, en Google se puede sumar, restar, factorizar, traducir y hacer muchas cosas más que, en un inicio, no se podían hacer, pero Google logró desarrollarse y crecer gracias a que se enfocó en lo más importante en sus inicios: ofrecer información relevante a sus usuarios.

4.- Plantearse metas y escribirlas: es muy importante tener metas claras y, además, escribirlas; de esta manera, al escribirlas se crea un compromiso con esas metas y se incrementan de manera significativa las probabilidades de que se logren.

5.- Establecer un horario de trabajo: es importante que, como emprendedor, se deje tiempo para la parte estratégica, ya que hay emprendedores que se desgastan trabajando diecisésis horas diarias en su negocio, pero solamente en la parte operativa. Si bien es cierto que la parte operativa hace que el negocio funcione, es la parte estratégica la que hace crecer al negocio. Por lo tanto, hay que dedicar tiempo a planear, a plantear estrategias y enfoque. De esta manera, el negocio podrá crecer. Así también, como es importante dejar tiempo para descansar, se debe tener en cuenta que la semana se debe comenzar con energías renovadas, ya que emprender no se trata de cuántas horas se trabaje, sino de qué resultados se están logrando.

6.- Hacer networking: los empresarios exitosos se caracterizan por crear y rentabilizar relaciones estratégicas: asistir a seminarios, participar en conferencias, asistir a diferentes eventos y aprovechar para

relacionarse con otros empresarios, con conferencistas, con expertos en diferentes temas y con personas que puedan aportar al desarrollo como emprendedor.

7.- Buscar un mentor: estos son personas que ya han recorrido el camino que un nuevo emprendedor quiere recorrer y que, por tanto, pueden compartir conocimientos, experiencias y consejos que ayudarán a lograr más rápido los objetivos. Los mentores suelen ser personas que inspiran y guían a los emprendedores para que descubran su propio potencial y los ayudan a construir el camino que deben recorrer para lograr sus objetivos.

8.- Lanzarse al mercado e interactuar con clientes: una de las principales razones por las que los emprendedores le dan vueltas a su emprendimiento es porque creen que aun su producto no está listo para salir al mercado, pero un producto nunca estará listo a menos que sea el mismo emprendedor quien lo ponga en el mercado para que los clientes comiencen a interactuar con él y lo retroalimenten, para así seguir construyendo un producto acorde con las necesidades, deseos y expectativas de esos clientes. Entonces, es muy importante que, cuando ya se tenga un producto mínimo viable, se salga al mercado. A partir de la información que brinden los clientes potenciales, se pueda seguir desarrollando el producto hasta finalmente tener un producto listo para salir al mercado y empezar a generar ventas en el negocio.

9.- Aprovechar la tecnología: cuando se está comenzando un negocio, se debe optimizar y aprovechar cada recurso que se tenga a disposición. Aquí, la tecnología se convierte en una gran aliada, ya que, en la actualidad, se cuenta con una serie de herramientas que permiten minimizar costos, optimizar flujos de trabajo, gestionar el negocio y hacer marketing de bajo costo. Gracias a estas herramientas, se pueden lograr mejores resultados con una menor inversión de dinero.

10.- Aprender todo el tiempo: poner en marcha un negocio es apenas el principio; se debe estar todo el tiempo aprendiendo sobre marketing, gestión, finanzas y todo lo relacionado. Todo lo que se aprenda permitirá darle mucho más valor al negocio, y, en la medida en que el emprendedor crezca como persona y profesional, el negocio crecerá

mucho más rápido. Por lo tanto, hay que asistir a seminarios, leer libros, participar en conferencias, etc. La idea es capacitarse de diferentes maneras para desarrollar los conocimientos y habilidades que permitan manejar de manera más efectiva el negocio.

Estos consejos, si no son los principales, son útiles e indispensables para poner en marcha un negocio y comenzar a escribir una historia de éxitos.

12 CLAVES PARA DESARROLLAR UNA MENTALIDAD EMPRENDEDORA

Uno de los retos más importantes que enfrenta una persona al momento de emprender es el de cambiar su forma de pensar y trabajar. Muchas personas inician sus empresas y las administran bajo los paradigmas laborales que por años se han implantado en sus cabezas, por lo que se les dificulta lograr los resultados que esperan. No se puede conseguir un negocio exitoso pensando como empleado, hay paradigmas que se deben romper para emprender con éxito:

1.- Se debe dejar de trabajar por horas y comenzar a trabajar por metas y objetivos: El trabajar por horas nos hace cometer dos grandes errores: en primer lugar, hace que nos autoengaños pensando que el estar ocupados significa ser productivos; y, en segundo lugar, hace que nos olvidemos de administrar nuestra energía, un recurso tan importante como el tiempo mismo.

Como empresario se debe desarrollar la capacidad para trabajar con enfoque, es decir, aprender a priorizar para poder discernir entre lo urgente y lo importante, teniendo así la posibilidad de dedicar la mayor parte del tiempo y energía a aquellas actividades que más aportan al logro de las metas y objetivos planteados.

Emprender no se trata de cuántas horas se trabaje, sino de qué resultados se están obteniendo; hay que olvidarse de que se debe trabajar ocho horas diarias de lunes a viernes y enfocarse en establecer metas y objetivos que guíen las acciones.

2.- Dejar de buscar comodidad y seguridad y buscar libertad e independencia: Si lo que se quiere es dinero rápido y seguro, probablemente lo que se necesita es un empleo, ya que a los 15 días se recibirá el primer pago. El emprendimiento es un camino lleno de incertidumbre en el que nada es seguro, pero todo es posible. Muchas personas inician sus empresas buscando una aparente sensación de comodidad y seguridad que brinda un empleo, pero la verdad es que emprender se trata precisamente de salir de la zona de confort y aventurarse a

superar los propios límites. Cuando se es empresario significa que el salario ya no depende de un jefe, sino de sí mismo. Al principio será difícil, especialmente si se está acostumbrado a recibir un sueldo cada mes, pero emprender da la libertad e independencia para explotar todo el potencial. Según Jack Ma (fundador de Alibaba): “cuando decide iniciar un negocio significa que ha renunciado a un ingreso estable y demás beneficios económicos y sociales que puede tener cuando trabaja para otros”. Por otro lado, significa que sus ingresos no están limitados por nada, que puede administrar de manera más efectiva su tiempo y que no tendrá que pedir permiso a otras personas.

3.- Dejar de trabajar en lo que toca y comenzar a rentabilizar las pasiones: Para muchas personas el trabajo no es más que un mal necesario, algo que deben hacer para poder sobrevivir. Un emprendedor sabe que su capacidad de trabajar le da la oportunidad de impactar al mundo con sus ideas, habilidades, pasiones y talentos. Para un emprendedor el trabajo no es un deber, sino la herramienta para cumplir con su propósito de vida. En este punto es importante resaltar que, así como hay personas que disfrutan de sus empleos y los hacen con pasión, también hay personas que inician negocios en industrias que no les apasionan y terminan odiando sus propios negocios. Por esto es importante que, antes de dejar un empleo para desarrollar un negocio, se trabaje en una mentalidad emprendedora que permita afrontar todos los retos que impone el mundo empresarial.

No se puede emprender con la ilusión de que se va a ganar más trabajando menos; hay que emprender porque se va a tener la oportunidad de seguir las pasiones, desarrollar los proyectos y contribuir a hacer de este mundo un lugar mejor con ese trabajo. Si se odia el trabajo, se odia también gran parte del tiempo que se pasa en este mundo.

4.- Dejar de buscar jefes y comenzar a buscar clientes: Cuando una persona emprende con mentalidad de empleado, siempre va a terminar buscando más jefes que clientes. ¿Qué significa esto? El empleo tradicional tiene ciertas características: subordinación, salario y horario. Si se va a emprender se debe tener claro que la relación con los clientes no debe ser la misma que con un jefe, ya que son numerosos los casos de personas que renuncian a sus empleos y se lanzan como

emprendedores en busca de incrementar sus ingresos y tener más libertad, pero al final terminan trabajando con clientes que disponen de su tiempo en todo momento y hasta definen cuánto les van a pagar por sus servicios.

Dejar de trabajar para las empresas y para las personas, y comenzar a trabajar con las empresas y con las personas, es la clave. Es un cambio de enfoque muy importante: siempre hay que asegurarse de tener autonomía sobre el tiempo y el trabajo. Hay que ser muy específico en cuanto a las características de la propuesta de valor y enfocarse en ello sin permitir que la necesidad de asegurar un cliente lleve a aceptar condiciones de trabajo que pongan en riesgo la integridad, la salud o la reputación, que son activos muy valiosos en este mundo del emprendimiento.

5.- Dejar de vender el tiempo y enfocarse en aportar valor: Muy ligado al punto anterior, ya que, como se vio, la dinámica empresarial es muy distinta a la dinámica laboral, y a los clientes les es indiferente el tiempo que el empresario invierta para crear y entregar el producto o servicio. A ellos lo que les interesa es que se les aporte valor a sus vidas a través de los productos y servicios. Se debe construir una propuesta de valor basándose en lo que se tiene para ofrecer y en lo que los potenciales clientes quieren o necesitan. Cuanto más valor se les aporte a los clientes, mayor será el precio que ellos estarán dispuestos a pagar.

6.- Dejar de desgastarse con el trabajo operativo y aprender a delegar: Una de las herramientas más poderosas de los empresarios exitosos es su capacidad de delegar, pero delegar no es simplemente poner a otras personas a hacer tu trabajo. Existen tres claves importantes para delegar con éxito en el negocio:

- Trabajar con los mejores: se debe asegurar de tener al lado a personas capacitadas, de confianza y que estén realmente comprometidas con la misión del negocio.

- Empoderar al equipo: no tiene sentido contratar a personas inteligentes y después decirles lo que tienen que hacer. Dice Steve Jobs: “si eliges bien las personas de tu equipo, debes brindarles toda la

información y herramientas para que hagan su trabajo sin inconvenientes ni limitaciones”; de lo contrario, seguirás siendo una barrera para el crecimiento del negocio.

- Estandarizar: crear formatos, estándares y protocolos que sirvan de referencia al equipo a la hora de realizar su trabajo, pero se debe evitar entrar en el error de burocratizar los procesos del negocio. Puede que al principio te toque hacer de todo en el negocio, pero poco a poco se deben ir identificando esas tareas corporativas que se pueden delegar para enfocarse en la parte estratégica del negocio. El reto es lograr que el negocio funcione correctamente sin necesidad de que se esté físicamente en él todo el tiempo.

7.- Dejar de ahorrar para gastar y comenzar a ahorrar para invertir: Desarrollar una mentalidad empresarial también implica que se aprenda a invertir. En el mundo de los negocios no solo hay que saber cómo ganar dinero, sino también cómo administrarlo y ponerlo a trabajar en beneficio propio. Algo muy común es que los pequeños empresarios gastan las utilidades de sus negocios a medida que las van obteniendo; así, difícilmente llegan a expandirse y a consolidarse en el mercado. Un empresario exitoso sabe que, si quiere ver crecer su negocio, debe invertir en él. Una persona con mentalidad de empresario siempre pondrá las necesidades de su negocio por encima de los lujos personales.

8.- Dejar de ser reactivo y comenzar a ser proactivo: Una de las principales diferencias entre ser empleado y ser emprendedor es que, generalmente, el empleado siempre tiene un superior que se encarga de asignarle funciones y tareas, además de hacer el correspondiente seguimiento de estas; mientras que el emprendedor no puede esperar a que le digan lo que debe hacer, él debe ser proactivo y autodisciplinado. Sí, es cierto que incluso siendo empleados se debe ser proactivos y autodisciplinados, pero estas cualidades son especialmente necesarias cuando la persona se lanza a emprender, ya que, sin importar cuánto se ame lo que se hace, habrá días en los que no se querrá hacer, habrá días en los que la pereza será tan fuerte que no se querrá ir a abrir el negocio, habrá días en que ganará el cansancio y habrá días en los que se pensará que es más fácil buscar un empleo que dé un ingreso fijo.

Así como también habrá días en que molestarán los clientes y no se soportará a los colaboradores, pero es precisamente en estos días en los que se debe recordar por qué se empezó el negocio y por qué rendirse no es una opción. Ahora bien, si se necesita que alguien esté dando órdenes para que te pongas en acción, entonces es mejor volver a un empleo y las cosas irán de maravilla; en cambio, en los negocios personales, se debe ser la propia motivación.

9.- Dejar de buscar culpables y asumir la responsabilidad y enfocarse en encontrar soluciones: En un empleo tradicional nuestras funciones y responsabilidades llegan hasta cierto punto; si sucede algún problema o imprevisto, generalmente se busca a la persona responsable. En cambio, cuando se es emprendedor, todo lo que sucede es responsabilidad de él, sin importar en quién se haya delegado determinada labor. Es común encontrar empresarios que se apoyan en sus colaboradores para excusarse con sus clientes cuando no han podido entregar correctamente el pedido, dicen cosas como: “fue error de mi diseñador” –“la persona encargada estaba de descanso, por eso no se pudo entregar a tiempo su pedido”– “ha sido culpa de nuestra contadora”, etc. Esa es la actitud de empresario, pero sin éxito, ya que cuando se le incumple a un cliente se ve afectada toda la marca y toda la empresa. Por lo tanto, es responsabilidad del emprendedor contar con personal idóneo y los recursos necesarios para cumplir con la propuesta de valor. Claro que los problemas imprevistos pueden ocurrir, pero vale más para un cliente ver a una empresa comprometida y asumiendo su responsabilidad que escuchar a un empresario ineficiente culpando a sus propios colaboradores por lo sucedido.

10.- Dejar de temer a los cambios y comenzar a gestionarlos: La dinámica laboral en ocasiones se torna rutinaria, especialmente para quienes ejercen cargos operativos, lo que puede llevar a volverse reacios a los cambios. En más de una oportunidad se puede ver a personas quejándose dentro de la empresa porque les toca utilizar un nuevo software, cambiar de lugar de trabajo o realizar algún proceso de manera diferente. Lo ideal es que todas las personas dentro de la organización sean abiertas a los cambios y estén constantemente en un proceso de reinención y evolución; pero, sin duda, los líderes de la

organización deben ser las primeras personas en adoptar esta filosofía de vida, porque es muy probable que también haya empresarios que dicen cosas como: “siempre se han hecho las cosas así y han funcionado” – “no confío en los nuevos sistemas”, etc.

Como un buen líder de un emprendimiento se debe estar siempre un paso adelante, dispuesto a desafiar el *status quo* y aprovechando las oportunidades que los cambios emanen. Según Jack Welch: “Cuando el ritmo de cambios dentro de la empresa es superado por el ritmo de cambios fuera, el final está cerca”.

11.- Enfocarse en el valor de las cosas, no en su precio: Según Robert Kiyosaki: “El tacaño nunca será rico porque se enfoca en el precio de las cosas, no en su valor”. Esto quiere decir que solo porque algo es barato no significa que vale la pena el costo. En el mundo del dinero, los negocios y las inversiones se debe aprender a identificar el valor de las cosas. Dejarse llevar por un precio bajo es una decisión emocional que puede hacer perder mucho dinero. Los empresarios exitosos compran valor. Un ejemplo de esto es arrendar un local para montar un restaurante porque su precio es bajo. Al poco tiempo, ese restaurante quiebra ya que la ubicación no era estratégica y tenía poca afluencia de público. La lección es: solo porque algo es barato no significa que vale la pena el costo.

12.- Dejar de enfocarse en los recursos y comenzar a enfocarse en las oportunidades: La razón por la que la mayoría de las personas dicen cosas como: “eso no se puede hacer aquí” –“lo haría si tuviera dinero” –“si yo fuera” –“si yo tuviera”, etc., es porque se están enfocando en los recursos, no en las oportunidades. Un empresario es capaz de ver el árbol aun cuando solo tiene las semillas sostenidas en su mano; el empresario se enfoca en la oportunidad y se pregunta: ¿cómo puedo hacerlo?

CONSEJOS PARA DESARROLLAR UNA MENTALIDAD EMPRESARIAL

Si se está listo para dar el siguiente paso y comenzar a trabajar en la mentalidad empresarial, estos cuatro consejos prácticos ayudarán a lograrlo:

1.- Rodearse de gente emprendedora: Se dice que somos el promedio de las cinco personas con las que más pasamos el tiempo, entonces hay que asegurarse de estar rodeado de personas que inspiren y reten.

2.- Leer: Leer es como tener conversaciones con personas de las que se puede aprender cosas interesantes. Un libro especialmente recomendado es “Emprender es una forma de vida”, escrito por Carlos Nava. En este libro se encontrarán valiosas lecciones, claves y herramientas para afrontar la vida y los negocios con actitud de emprendedor. Otro libro interesante es “La semana laboral de 4 horas” de Timothy Ferris, “Padre rico y padre pobre” de Robert Kiyosaki, “Piense y hágase rico” de Napoleón Hill y “Pasión por emprender” de Andy Freire; son muy buenas lecturas para romper paradigmas y cambiar la forma de pensar y trabajar.

3.- Salir a vender: Una excelente manera de desarrollar las habilidades de gran importancia para los emprendedores es ponerse a vender. Si se tiene un producto propio, ¡genial!; si no se tiene, se debe buscar el producto de otra persona o empresa y ofrecer vender sus productos a través de una comisión por venta. Cuanto mejor sea la habilidad para las ventas, más hábil se será para los negocios.

4.- Tomar acción: El mejor curso de emprendimiento que se puede hacer es tomar la idea y comenzar a ejecutarla. No importa cuántos libros se lean o cuántos cursos se realicen, ya que si no se toma acción se está perdiendo tiempo valioso y, por más consejos que se den, hay lecciones que solo se aprenden a base de caídas y golpes.

En conclusión, aunque se inicie un negocio, puede que aún existan en la cabeza esos paradigmas que impidan convertirse en el empresario exitoso que se quiere ser. Es importante que se trabaje en desarrollar

Reglas, conocimientos básicos, herramientas y consejos prácticos para administrar un negocio con éxito y no morir en el intento

una mentalidad empresarial que permita enfrentar con éxito los retos que impone el mundo de los negocios.

Por otra parte, no hay nada de malo en tener un empleo; lo malo es depender de él y desarrollar una mentalidad de conformismo que impida reinventarse y crecer constantemente.

Hay que recordar que se deben buscar clientes, no jefes. Incluso siendo empleado se puede construir una mentalidad emprendedora y aportar mayor valor a las empresas con las que se trabaja.

AUN SIENDO UN BUEN EMPRENDEDOR 10 COSAS QUE TIENES QUE SABER ANTES DE EMPRENDER

No hay una fórmula mágica para empezar un negocio y que funcione desde el primer día, pero sí es cierto que muchos empresarios generosos, después de muchos fracasos, han compartido la fórmula de su empresa. Aquí veremos las 10 cosas que se debe saber antes de empezar un negocio.

1.- Emprender no es a corto plazo: Es una maratón a largo plazo. Muchas personas se obsesionan con correr, hacer las cosas rápidas, empezar y crecer a toda velocidad. Pero las cosas siempre están cambiando y los planes rara vez salen como se planearon. Hay que centrarse en construir una empresa y una marca a largo plazo. Por eso es importante que cuando se vaya a emprender se haga con un colchón financiero, ya que, si se tiene algún problema de flujo de caja, la urgencia matará al negocio.

2.- Primero la demanda y luego la oferta: Las empresas que triunfan se centran más en satisfacer necesidades que en ser visionarias. Es importante que antes de emprender se investigue, se conozca de números y se asegure que exista un mercado que demande lo que se quiere vender. A veces adelantarse demasiado con las tendencias es un error.

3.- No regalar nada: No se deben hacer números románticos al ofrecer servicios gratuitos para darse a conocer, ni caer en la tentación de modificaciones marcianas basadas en ingresos publicitarios o en el impacto social positivo que pueda tener el proyecto. Cada venta debe ser rentable, e idealmente de un 50% como mínimo. Luego se debe construir un equipo y un sistema a medida que se va creciendo.

4.- Resolver un problema: Siempre es bueno preguntarse qué necesidad o problema resuelve el producto o servicio que se va a innovar. Si no hay demanda o interés del mercado, se debe empezar de nuevo. Usar herramientas como Google Trends o Quora para enterarse de los problemas y las tendencias actuales. Pero primero hay que vender algo que la gente ya esté buscando y aprender a vender. Ya que, si se

tiene un negocio y se le explica a la abuela y ésta no lo entiende, quizás es necesario plantear el volver a definirlo.

5.- Estudiar el público objetivo: Estudiar implica preguntar, dialogar, encuestar. Se debe enfrentar la realidad cuanto antes, llamar a un cliente a ver si se interesa en lo que se le quiere vender o hacer una campaña en internet a ver si hay interés por esa idea. Exponerse al rechazo cuanto antes y analizar las respuestas, ya que un no a tiempo alivia muchos dolores de cabeza a largo plazo. Ejemplo: en una reunión de amigos, presentar la oferta como si fuera real y recolectar el feedback (retroalimentación).

6.- Dejar de mirarse el ombligo: Muchos empresarios se centran tanto en su marketing y en las bondades de lo que venden que se niegan a saber más sobre lo que sus clientes quieren lograr o resolver. Las empresas rentables y que funcionan conocen a sus clientes, venden el valor, el impacto y los resultados que sus clientes buscan. Cuando se hace esto, se convierte en una de esas empresas cuyos productos no necesitan ser vendidos, simplemente se compran. Así es que, al tener un poco de humildad y pensar que, si se empieza a crecer, como dice Ken Kay Kawasaki, siempre habrá alguien encerrado en un garaje pensando en cómo quitar los clientes de otra empresa.

7.- No hacer parálisis por análisis: Porque nada funciona bien a la primera, la única forma de progresar es realmente hacerlo. Hay que actuar de inmediato y después analizar los resultados y hacer cambios. Aprender, por ejemplo, sobre la metodología La Salle, para que el intentar e intentar sea algo natural en la empresa y nunca rendirse. La única forma en que realmente se falla es rindiéndose. En la naturaleza, por ejemplo, ¿cuánto duda un pájaro en empujar a su cría para que empiece a volar? Pues, de la misma manera, se debe hacer un emprendimiento: en cuanto se tengan las alas, hay que lanzarse al mercado.

8.- Cuidar la caja: Si la contabilidad no es parte de lo que se sabe hacer, no se sabe manejar el dinero. Lamentablemente, es una responsabilidad que se debe asumir si se quieren tener las cosas bajo control. En el emprendimiento no sirve eso de “yo no sé de números”. Hay que asegurarse de que haya suficiente financiación y mucho ojo con

los flujos de caja, pues empresas con grandes expectativas se han ido a la quiebra por problemas financieros. Se puede aprender teniendo el control de los gastos personales, de tal manera que, cuando se tenga la empresa, será mucho más fácil controlar esos gastos.

9.- Financiar solo cuando tenga sentido: En muchos países hay políticas de apoyo al emprendimiento y, en algunos casos, la financiación no bancaria llega en cantidades muy atractivas que tentan a todos los socios. Pero ojo, que la financiación puede ser hasta perjudicial, porque un negocio tiene que ser un modelo sostenible. No debe mantenerse con subvenciones o dinero fácil de inversores que, al final, emborronan la fórmula del sistema.

10.- Prepararse para pivotar: Ningún MBA ni ningún gurú darán una fórmula secreta o el paso a paso para montar el negocio perfecto. Los negocios son como el billar: las bolas son perfectamente esféricas y pueden ir a cualquier lado y chocar con cualquier bola. Y cuando se trata con algo tan complicado como las mentes de los consumidores, el caos se desata mucho más fácilmente que en el billar, sin importar lo buena que sea la estrategia. Hay que prepararse para cambiar a medio camino, no se debe intentar ir contra el viento y la marea del mercado, sino aprovechar el viento para llegar a buen puerto.

Siempre se debe recordar que es el cliente y el mercado quienes deciden si la idea de negocio va a funcionar, no los planes diseñados a puertas cerradas. Hay que salir a la calle a preguntar, a probar y, antes que nada, recoger la retroalimentación.

UNA PRIMERA APROXIMACIÓN DE LAS REALIDADES DE LAS PYMES Y EMPRENDIMIENTOS

José Bedoya Ávalos

Darwin Barahona Nájera

Juliana Sánchez Babilonia

Galvarino Casanueva Yáñez

Sin duda alguna, la parte que menos gusta a los empresarios es la gestión de la empresa, sobre todo en aquellos que, cuando la formaron, lo hicieron considerando más que un negocio que trabajara para ellos, en tener un empleo.

No obstante, si se quiere vivir razonablemente bien del negocio, el dirigir una empresa es algo básico y fundamental; ya que, si se entrega un buen servicio al cliente, se verá cómo la empresa crece poco a poco tanto en sus ventas como en su estructura y en la incorporación de nuevos empleados.

Por otro lado, si no se le está dedicando tiempo al verdadero trabajo de empresario y se sigue enfocado en la parte técnica del negocio como un empleado más, lo más seguro es que se verá cómo la empresa crece y se ve cada vez mejor; de forma contraria, el dueño de la empresa se ve cada vez peor, ya que literalmente tiene menos tiempo y no puede disfrutar del dinero que gana debido a que está siempre trabajando. Y, a ese nivel de estrés, lo más probable es que termine enfermando.

En una situación así, hay dos noticias: una buena y una mala.

La mala es que, si no se pone remedio cuanto antes a la situación, el fin de la empresa está mucho más cerca que lejos, independientemente de lo bien que le vayan las cosas en determinado momento.

Y la buena es que saber gestionar una empresa es un don del cual se puede aprender y que, en realidad, es tan simple como saber qué es lo que hay que hacer y a qué hay que prestar la máxima atención para que todo funcione bien, para así tener mayores probabilidades de éxito.

Las fatídicas estadísticas del cierre de empresas dicen que alrededor del 70% de las pequeñas y medianas empresas cierran antes de llegar a los 4 años de vida; es decir, que 7 de cada 10 empresas que se montan van a fracasar. Por lo tanto, si una empresa lleva más de 4 años en el mercado, no hay que confiarse demasiado, ya que hay más estadísticas que indican que las empresas que superan los 4 años, el 90% de ellas no va a llegar a los 10 años de vida.

La cuestión es que la inmensa mayoría de estas empresas que acaban fracasando lo hacen principalmente por dos motivos:

Primero, por errores de gestión, provocados principalmente porque el propietario no se ha capacitado para dirigir la empresa.

Segundo, porque se ha fallado a la hora de elegir el modelo de negocio.

En el caso del primero, que es donde nos enfocaremos, ya que no hay una equivocación en el modelo de negocio, pero no se tiene del todo claro cómo hacer para que todo funcione bien, es porque la gran mayoría de los que montan una empresa lo hacen por motivos equivocados. Ya sea porque se han quedado desempleados, porque buscan un empleo donde quieran ganar lo que sienten que merecen, porque no quieren un jefe que les explote llevándose además los beneficios de un trabajo que no hace, o porque simplemente saben mucho de una actividad o un sector determinado y piensan que, al hacerse empresarios, se va a ganar muchísimo más dinero que el que se ganaría siendo empleado por cuenta ajena. Lo cual es una realidad.

Pero, en la mayoría de los casos, está esa bonita ilusión de que, si se convierten en empresarios, van a tener más tiempo para ellos mismos, ya sea para pasarlo con sus familias, hobbies o que podrán entrar y salir de la empresa sin que nadie los controle. No siendo una falacia, es más que factible esta ilusión, porque basta con mirar el mercado para ver cuántos empresarios se lo están permitiendo. Aunque, eso sí, a esto solo se llega si se hacen las cosas bien. Porque el mayor problema que tienen estos empresarios es que no montan la empresa pensando en cubrir un problema real del mercado, sino que lo hacen pensando en lo que quieren para sí mismos. Y por eso no siempre se

preparan para ser empresarios y basan prácticamente todo el negocio en lo que saben sobre la profesión o en el montón de contactos que tienen y que están seguros de que les van a comprar a ellos.

Y yo no digo que estas cosas no sean importantes ni mucho menos, pero la realidad está harta de demostrar que solo con esto no basta, sino que, muy por el contrario, para dirigir una empresa y que esta tenga posibilidades de éxito, lo que tiene que hacer el empresario dista mucho de lo que normalmente está haciendo.

Centrándonos primero en aquellas áreas de la empresa en las que se tiene que enfocar especialmente, nos encontramos en primer lugar con la que podría decirse que es la más importante, porque la generación de dinero es el motor que mueve la empresa y tiene que ver con todo lo comercial y con todo lo que implica el marketing y las ventas. Ya que, sin ventas, da igual lo bueno que sea el producto o servicio que se comercialice si no se entera nadie o casi nadie del producto o servicio en cuestión. Por lo tanto, la empresa debe tener las herramientas necesarias para gestionar vendedores con los conocimientos mínimos suficientes para que realicen el trabajo adecuadamente.

Y es que ocurre bastante habitualmente que aquellos empresarios, cuyo perfil es más administrativo-financiero, ponen las ventas en un segundo plano por detrás del control del dinero y entonces confían las ventas primero a sus contactos y después al boca a boca. Y solo cuando estos contactos se acaban o el boca a boca no es todo lo efectivo que esperaban, es cuando los más valientes optan por contratar a un vendedor.

Pero, por muy bueno que sea este vendedor que se contrata y por mucha experiencia que pueda tener en el sector en el que va a trabajar, al no estar perfectamente controlado hace que, por regla general, nunca termine de funcionar. Y eso es lo que hace que, al final, muchos empresarios opten por dejar de apostar por vendedores, porque son malos, ya que los buenos ya están contratados por la competencia. Y es en este punto donde los menos conformistas, o a los que más les empuja el deseo de hacer crecer su empresa, apuestan por la publicidad. Publicidad que tampoco siempre funciona porque, generalmente, no

se ha definido claramente el cliente objetivo y todo lo que compone la base estratégica del negocio. Y entonces, o bien no se enfoca bien, o bien se utilizan canales poco apropiados.

Por lo tanto, y ya para cerrar este punto, la conclusión es que o el empresario se forma en ventas para que pueda desempeñar él mismo esta labor correctamente o aprende cómo se debe gestionar y contratar vendedores para que lo hagan por él. Porque creo que no necesito recordar que, sin ventas, da igual lo bien que esté todo lo demás, porque es prácticamente imposible que se mantenga en el tiempo.

La siguiente área a la que hay que prestar especial atención es el del control de los dineros, porque si conseguir ventas es importante, estar pendiente de la economía del negocio lo es aún más. Y es que, si no se está atento o solamente se está por encima, da igual cuánto éxito se tenga vendiendo, difícilmente se va a lograr que la empresa acabe funcionando como debe. Y si no, basta con que se pruebe responder a cualquiera de estas preguntas:

¿Sabe cuánto se ha facturado en los últimos seis meses? ¿Y cuánto ha sido por productos o servicios esta facturación? ¿Sabe los gastos que se han tenido y la rentabilidad que se está sacando a las ventas? ¿Y cuánto deben los clientes o cuánto se debe a los proveedores?

Si se sabe la respuesta a cada una de estas interrogantes, pues perfecto. Pero, si en alguna de las preguntas no hay claridad o directamente no se tiene ni idea, pues hay que verlo.

Porque eso que hacen muchos empresarios de basarse solamente en el saldo del banco para saber si la empresa va bien o va mal, pues cojea bastante. Porque el que haya saldo en el banco no implica que se esté ganando dinero y que este siempre en números rojos tampoco implica que la empresa no vaya a ser rentable.

Y sí, puede ser que esto no tenga sentido si tu perfil no es administrativo-financiero; pero la verdad es que, cuando se tiene claro lo que se hace y qué se puede hacer con esta información, lo que a priori suena imposible de entender puede que pase a convertirse incluso en una obsesión.

Ahora bien, en cuanto a qué es lo que se debe controlar a grandes rasgos en esta área, pues básicamente todo aquello que tenga que ver con la administración, con la facturación, la contabilidad, los costes, las compras, los stocks y, en definitiva, todo lo que tenga que ver con números. Que el empresario sea el que tenga que estar pendiente y controlar todo este tema no implica que deba ser él quien lo ejecute, porque para ello existen empleados especializados o subcontratas. Pero sí implica que debe saber qué se mueve, por qué y cómo lo hace; porque el hecho de que haya un auxiliar administrativo que se encargue de las tareas más básicas no significa, como creen muchos empresarios, que ya esté todo solucionado.

A parte de esto, y también dentro de lo que es el control económico-financiero, debemos meter todo aquello que forma parte del área legal, como pueden ser los temas fiscales o el cumplimiento de lo que marca la ley según el convenio en el que se esté o las características concretas del tipo de negocio. En este caso, lo que suele ser más habitual es que se delegue en una gestoría o en una asesoría para que lo gestione, siendo ellos los expertos.

Y esto no es un problema en sí, sino todo lo contrario. Pero lo que sí puede llegar a ser un problema es no estar pendiente, es decir, que no se tiene por qué saber de todo esto ni mucho menos. Pero no se puede olvidar que el dueño de la empresa es el que está al mando de un aparato que, independientemente de que sea más grande o pequeño, es el responsable de todo lo que le pase directa o indirectamente. Y esto es porque a ese asesor al que se le pasa todo ese trabajo que se debe gestionar con las administraciones públicas tiene una responsabilidad muy limitada en lo que tiene que ver con lo que le pasa a la empresa.

Sin contar con que el hecho de que sepa mucho de temas fiscales, contables o de todo eso no lo convierte en experto en la empresa. Por no decir que, en realidad, no suele tener ni idea. Él se limita a hacer lo que sabe hacer, que es meter en un programa los datos que se le facilitan y presentarlos después al organismo oportuno. Pero, aparte de eso, no va a analizar nada ni va a pararse a pensar si lo que se le ha pasado está bien o no. A no ser, claro, que se haya contratado con esas

condiciones; aunque esto es algo que, por regla general, queda para las empresas que son bastante más grandes y que se lo pueden permitir.

En definitiva, el hecho de que se delegue en un experto estas tareas no significa que se pueda olvidar de ellas. Así que hay que dejar de limitarse a aceptar la cantidad que dice el asesor que hay que pagar en concepto de impuestos y se debe aprender a leer los documentos que se presentan, porque además de que estos asesores dan mucha y muy importante información de cómo está la empresa, se puede comprobar si las cosas se están haciendo como corresponde o no.

Y la última gran área a la que hay que prestar atención es a esa que engloba a los colaboradores y que es independiente de que haya uno o cientos, porque, al fin y al cabo, son las manos que hacen que gire la empresa y, además, la imagen que se da al exterior. Tiene la misma importancia gestionar a los que ya están contratados para que sean capaces de ejecutar adecuadamente lo que se les pide trasladar al mercado como el saber detectar las necesidades reales, así como a los que se deba tener que incorporar como nuevos miembros al equipo.

Esta área, evidentemente, no solo tiene que ver con contratar y despedir empleados, sino que, además de preocuparse, entre otras cosas, de que estos estén a gusto en la empresa, sean felices, que se puedan desarrollar en ella y cobren adecuadamente para que no quieran marcharse.

Y, por supuesto, no podemos olvidarnos tampoco de la parte legal que se habló anteriormente, y la idea es que también se externalice en un asesor laboral, siguiendo el hilo de lo que se decía: “que ellos no saben nada de la empresa”. Un ejemplo de esto es llamar a la asesoría para que den de alta a un nuevo empleado y la administrativa de turno pregunte cosas como, por ejemplo: ¿y qué tipo de contrato le hacemos? o ¿en qué categoría hay que ponerle? Y a esto seguramente el empresario responda: –¡Yo qué sé!– si lo único que quiero es que lo den de alta para no tener problemas y que cueste lo menos posible.

Lo que pasa es que la asesoría sí sabe mucho de lo suyo, pero no tiene igual de claro qué es exactamente lo que el empresario necesita, porque eso es algo que debe aclarar el empresario. Y esto no significa

que éste tenga que ser experto en legalidad laboral, ya que para eso se les paga a ellos. Pero sí significa que conocer como mínimo el convenio bajo el que se encuadra la empresa y saber qué tipos de puestos hay, cuáles son los sueldos y las condiciones que estipula y, también, todo lo que conlleva la parte legal de la gestión de los empleados. Porque así, cuando se hable con la asesoría, se podrán hacer las preguntas oportunas y, si hay que discutir lo que sea que ellos propongan, pues que se pueda hacer con una buena base.

Aparte de esto, también se debería llevar un control de las vacaciones realizadas y las pendientes, las faltas, cuándo llegan tarde, cuándo finalizan los contratos y todo eso, porque va a permitir estar al tanto y preparado para hacer cambios o tomar decisiones si fuera necesario.

Bien, una vez vistas las áreas más importantes a prestar atención, llega el momento de ver las claves para una correcta gestión de la empresa. Y en este caso, y a diferencia de lo de antes, de que no hace falta que lo ejecute personalmente el dueño de la empresa, pues es él y solo él quien debe realizarlas, porque básicamente es el único que tiene claro en su cabeza: ¿qué quiere?, ¿cómo lo quiere? y ¿para cuándo le gustaría conseguirlo?

Y la primera clave es la Planificación; algo que la grandísima mayoría de los empresarios no hacen ni por encima y que algunos ni siquiera saben que deberían hacerlo. Y cuando se habla de planificación, no se refiere solo a marcar objetivos o a definir una visión más o menos acertada de hasta dónde se quiere llevar la empresa, sino que a definir por escrito y lo más detalladamente que sea posible cómo se va a lograr todo aquello que se quiere que pase y a todos los niveles, tanto comercial, como económico, de recursos o de lo que sea que haga falta. O, dicho de otra forma, que lo que hay que hacer es dedicar parte del tiempo a no dejar nada al azar para poder anticiparse a los acontecimientos; porque, si no se hace, el caos va a seguir siendo una constante en el día a día y no se van a poder tomar decisiones acertadas o en base a una buena lógica, que es lo que hace, entre otras cosas, que muchos compren cuando no deben comprar, contraten a quien no deben contratar, vendan menos de lo que deberían vender o cobren mucho más barato de lo que debería ser adecuado.

Así que, si aún no se está dedicando el tiempo adecuado a planificar para el éxito, hay que saber que lo que se está haciendo es planificar para el fracaso. Por lo que es necesario marcar por escrito objetivos que sean realistas de verdad, que estén cuantificados y que tengan una fecha de consecución lógica y, a continuación, crear un plan detallado que les dé soporte. Porque, aunque es verdad que aun planificando se puede equivocar y estrellarse, de seguro que es mucho más difícil que pase que si se limita a seguir viéndolas venir.

La siguiente clave que es necesaria para gestionar correctamente la empresa es la más típica y conocida de todas, y es la que la mayoría de los empresarios cree que es la base de la gestión empresarial. Esta es dirigir, y aunque es verdad que dirigir es una clave básica y fundamental para que todo funcione bien, desde luego no es tan simple como muchos se imaginan, entre otras cosas.

Porque, para que la empresa funcione, no basta con decirles a otros qué es lo que tienen que hacer y cómo lo tienen que hacer, sino que esto va mucho más allá. Y es que, además de repartir órdenes a diestra y siniestra, también hay que organizar y determinar: ¿Qué hay que hacer? ¿Cómo hay que hacerlo? ¿Quién es el más adecuado para ejecutarlo? ¿Qué recursos van a hacer falta y para cuándo? Y un montón de cosas más. Y es que, cuando se está haciendo más o menos bien el punto anterior de planificar, nos damos cuenta de que intentar dirigir sin tener un plan detallado es simplemente mandar, además de no tener medianamente claro si el orden que se está imponiendo es el más adecuado.

Es que, cuando se tiene super claro qué es lo que se quiere y cómo se quiere, pues delegar se torna muchísimo más simple y genera muchísimo menos agobio, básicamente porque se sabe lo que hay que hacer, cuándo hay que hacerlo y quién sería la persona del equipo más adecuada para realizarlo. Y, al final, el empresario se convierte casi en un experto en delegar y se va liberando poco a poco, porque esto se convierte en una especie de pescadilla que se muerde la cola, en la que, para delegar bien, se necesita haber planificado antes y, para tener tiempo para planificar, pues se necesita delegar tareas que no es imprescindible que haga el mismo dueño.

La última clave, y sin la cual da igual lo bien que planifiquemos y lo bueno que seamos coordinando y dirigiendo la empresa, es la de establecer los controles necesarios y medir constantemente los resultados, porque si no se mide, no se puede mejorar, y mejorar es la base de cualquier negocio que quiera ser exitoso.

Es importante que, si no se tiene un buen control, ni se puede planificar ni se puede dirigir correctamente... Imaginemos cómo se va a poder plantear un objetivo si no se conoce, como mínimo, el punto de partida. Y la pregunta más típica: ¿Qué es lo que hay que medir? Pues la respuesta más simple que se puede dar es que lo que hay que medir es “todo”, absolutamente todo lo que pase en la empresa, desde los propios objetivos que se tengan marcados, pasando por la facturación global o por áreas, por productos, por servicios, por períodos o por cualquier parámetro que se pueda ocurrir.

Además, por supuesto, hay que medir el desempeño del personal, las ventas que se consiguen y las que se pierden, los presupuestos, las acciones necesarias para conseguir al cliente, las horas a las que más clientes entran o llaman a la empresa, los “me gusta” o la cantidad de comentarios que dejan en las publicaciones de las redes sociales, las veces que fallan los empleados, el número de quejas de los clientes, lo que se debe, lo que deben y un sinfín de cosas más que se podrían listar, pero que se puede remitir a lo dicho anteriormente, que es que lo que se tiene que medir es absolutamente todo.

Aunque tampoco hay que irse a los extremos; se debe ser inteligente y definir qué es lo más importante que se debe conocer constantemente para poder tomar decisiones, y una vez que ya se tenga bien controlado, entonces se puede medir cosas más pequeñas y quizás menos vistosas.

Y ya está, esto es, a muy grandes rasgos, lo que se tiene que hacer para gestionar con éxito una empresa que, aunque no es tan fácil como pueda parecer que se dice y ni siquiera es tan simple, la verdad es que tampoco es tan complicado. Y se basa, como se ha dicho antes, en saber qué hay que hacer, a qué se tiene que prestar atención y, sobre todo, en que como empresario se haga un trabajo de empresario,

aunque la empresa aún no permita dedicarse solo a eso, porque si no se dedica parte del tiempo a actuar como director de la orquesta, difícilmente se va a poder dejar de ser un flautista más.

De todas formas, mientras la empresa es pequeña, el tiempo que se debe dedicar a la estrategia y organización del negocio tampoco es demasiado, pero también es verdad que cuanto antes se tome la decisión de dedicar más tiempo a esto que a la parte técnica y se deje de actuar como si fuera un empleado más, antes se podrá llevar a la empresa hasta donde se quiere que esta llegue, si es que se tiene claro adónde se quiere llegar.

LA REALIDAD INICIAL DE LOS EMPRENDEDORES O PYMES Y LO MINIMO QUE DEBIERAN TENER EN CUENTA

Administrar un negocio puede ser difícil si no tenemos los conocimientos necesarios y suficientes. Puede que se esté haciendo lo que más agrada en la vida, que se disfrute de la actividad, pero que lamentablemente no se llegue a final de mes.

Así también puede que incluso se estén teniendo grandes ingresos, pero no haya tiempo para disfrutar de unas vacaciones.

¿Qué sucede? ¿En qué se falla? Son las interrogantes a las cuales debemos buscar respuestas.

Debemos aprender a administrar un negocio pequeño o emprendimiento y no morir en el intento.

Administrar un negocio pequeño puede ser todo un desafío si no se tienen los conocimientos necesarios y, muchas veces, se habla de hacer de tu pasión un negocio, pero pocas veces se habla de que con solo eso no se va a poder hacer nada; de que se necesitan un conjunto de herramientas para poder desarrollar esa pasión de manera rentable, sea el negocio que sea. Por eso, hay que tener conocimientos en algunos aspectos mínimos para poder administrar un negocio pequeño o emprendimiento, sea cual sea el rubro.

Los tres puntos más importantes que todo negocio pequeño o emprendimiento debe tener en cuenta:

1.- Administración financiera: organizar el negocio desde un principio es fundamental y, para hacerlo de manera adecuada sin perder el control de absolutamente nada, se va a necesitar una planilla de ingresos-gastos.

¿Qué es una planilla de ingresos-gastos? Es una planilla que permite anotar todo el efectivo que entra y todo el efectivo que sale. Lo recomendable es armarla en una hoja de cálculo de Excel o en la hoja de cálculo de Google, la cual permite ver la plantilla donde sea, ya que se guarda de forma inmediata en la nube. También se puede usar un cuaderno y hacerlo de forma manual; no hay limitantes: lo que sea más

práctico es lo que servirá para hacer un par de columnas y filas para llevar las cuentas.

Hay que recordar y tener en cuenta que esta planilla se hace con la entrada y salida de dinero real, es decir, lo que se pagó y lo que se cobró. Si algo no se pagó o no se cobró, pero se va a hacer en el futuro, no va en la planilla. Además, esta planilla se puede hacer de manera diaria, semanal o mensual, de la manera que más convenga al que va a emprender el negocio, aunque la recomendación es hacerla de manera mensual y, aparte, llevar una diaria.

Estos son los aspectos básicos que se deben llevar a cabo. Ahora bien, para diseñar la planilla se deben tener en cuenta lo siguiente:

- Ingresos: acá se van a incluir solo dos conceptos: ventas e intereses. En la parte de ventas se registrará el total mensual facturado por el negocio antes de los impuestos, es decir, antes del IVA. Tal como se mencionó anteriormente, lo aconsejable es complementar esto con una planilla diaria donde se anoten día a día las ventas realizadas, algo muy simple que contenga la fecha, el producto y el importe.

A su vez, en el mismo concepto de ventas se pueden colocar lo facturado por productos o servicios si es que hay más de una actividad. Por ejemplo, si se tiene una peluquería y a su vez se venden productos de cosmetología o para el cuidado del cabello, se pueden poner las ventas por el servicio de peluquería y las ventas por la venta de artículos de cosmetología o cuidados para el cabello, y así sucesivamente, el detalle de todos los servicios o ventas que se hagan en el negocio.

En el concepto de intereses se colocará todo lo que se venda a crédito durante el mes. Esto implica solo a aquellos negocios que vendan en cuotas y a su vez cobren un interés; esto permite separar lo que es del negocio base y lo que es del negocio financiero.

- Gastos: acá se incluirá todo lo que implique salida de dinero, lo más detallado posible. En este caso se puede colocar un concepto general, detallando todo lo que sea posible para poder determinar dónde está la mayor salida de dinero mensual. También se puede hacer una planilla de seguimiento diario para que no se olvide absolutamente nada.

Los conceptos más comunes para incluir en esta sección son: local, donde irán el arriendo y los servicios; comercial, donde se incluirá lo que se paga a proveedores; sueldos, publicidad y gastos varios vinculados al comercio; financiero, donde se debe incluir lo que se paga de intereses por lo que se compra a crédito; y, por último, impuestos, que es lo que se paga en concepto de tributos. Es extremadamente importante detallar lo más que se pueda en cada gasto, para así poder determinar por dónde se va el dinero.

2.- Marketing: la mayoría de los negocios se preguntan por qué no venden, y la respuesta suele estar en cuándo y cómo invierten en marketing. Los pequeños negocios se guían mucho por el concepto de boca en boca físico y carecen de una estrategia adecuada para potenciar la llegada al cliente. Al ser un negocio pequeño, muchas veces lo único que se hace es un poco de publicidad por radio o por los diarios, pero nada bien elaborado.

Por más pequeña que sea la empresa, se debe tener una estrategia, y la misma tiene que incluir como mínimo estas tres cosas:

- » Un cliente objetivo: a quien se le va a vender.
- » Una solución: qué se le va a vender.
- » Un canal de contacto: por donde se le va a ofrecer.

El cliente objetivo debe ser lo más detallado posible: edad, sexo, intereses, clase social, qué problemas tiene... Todo lo que podamos detallar de nuestro cliente sirve; incluso se puede hacer un dibujo o boceto en papel para plasmar cómo se ve este cliente objetivo.

La solución es lo que se va a ofrecer, cómo se va a ayudar a ese cliente. Lo mejor es que, si se tienen muchos productos o servicios, enfocarse en uno solo a la vez.

El canal de contacto es por donde se va a enterar el cliente del producto o servicio que se ofrece, es decir, por donde se le va a informar de la existencia del negocio. Pueden ser los medios tradicionales: radio, diario, televisión, afiches, etc.; o los medios digitales, como redes sociales, página web, buscadores y más. Si el negocio es pequeño, lo

mejor es hacer una publicidad centrada en los medios digitales, por ejemplo, a través de Facebook.

Una vez que se tenga diseñada la estrategia, simple y clara, se debe recabar información. Por ejemplo: vender un producto para el cabello de mujeres entre 15 y 25 años de edad, clase media, que les gusta la moda vintage, y se hace publicidad en Instagram enfocada en la ciudad donde está el negocio. Seguramente se van a recibir consultas o pedidos; todas las consultas que se reciban deben ser anotadas en una planilla con nombre, teléfono, correo electrónico e incluso lo que preguntaron. Mientras más detallada esté esta planilla, mejor, ya que va a servir como base de datos para saber qué mejorar y para poder vender cosas nuevas de manera directa en un futuro.

Por ejemplo, si al hacer la publicidad se reciben 20 consultas que dejaron su correo electrónico, para el mes siguiente se cuenta con estas 20 personas para poder ofrecerles algo que les aporte valor o para recordarles la consulta que hicieron e informarles, por ejemplo, de la oferta o de que el producto está disponible. Esta es una excelente forma de generar afinidad con el cliente y así se puede vender más de una vez a la misma persona.

Con esto ya tenemos una planilla de ingresos y gastos detallada de manera mensual y diaria, una estrategia de marketing para generar ventas y el seguimiento de nuestros clientes. Esto nos lleva al punto siguiente:

3.- Sistematizar: este es un punto donde fallan casi todos los negocios pequeños y los emprendimientos. Se tiene una planilla de seguimiento con ingresos y gastos con un resumen mensual, se tiene una estrategia simple y enfocada de marketing para atraer clientes, y al tercer mes no se hace absolutamente nada; es decir, no se hace más la planilla, se deja de hacer publicidad y se vuelve al método antiguo, donde no se registra nada y no se tiene control de absolutamente nada.

Es extremadamente importante que se sistematicen todos los procesos del negocio, por más pequeño que sea. Lo más sencillo es tener en cuenta los puntos anteriores: primero, una planilla diaria para anotar los ingresos y gastos del momento; segundo, a fin de mes, para

cerrar el mes, se hace el resumen en la planilla “inga” para tener todo más visible y ordenado; y tercero, a principios de mes, en base a la información anterior, se planifica una estrategia simple de marketing, la cual se debe controlar al finalizar el mes determinando así si, gracias a la estrategia, aumentaron o no las ventas.

Es importante no perder el control del negocio y empezar por lo básico: un buen control del dinero, una estrategia de marketing y una sistematización de todo el proceso. Con estos tres simples pasos se puede mejorar exponencialmente el negocio.

10 TÓPICOS BÁSICOS QUE DEBIERA SABER TODO EMPRENDEDOR

Constituye lo esencial, lo básico que todos los emprendedores debieran manejar, ya que hay diversos estudios que muestran cuáles son las habilidades y competencias que debiera tener un emprendedor de manera transversal y, sobre todo, algunas cosas técnicas que se debieran dominar en forma básica para, por lo menos, poder llevar el negocio de manera simplemente adecuada.

El ignorar alguna o varias de estos diez temas que se darán a continuación es peligroso con respecto al poder llevar un negocio actualmente, no solo en Chile, sino que en cualquier parte del mundo.

Por otro lado, hay muchísimos emprendedores que se lanzan al mundo del emprendimiento con cero conocimientos, tanto del área que van a emprender como poco o nada de entendimiento con respecto a formar un negocio. Es así como nace un negocio, con la ilusión de que Bill Gates y otros grandes empresarios billonarios no terminaron los estudios, transformándose en un símil para llegar y lanzarse a emprender arreglando las cargas en el camino. Pero la realidad es que Bill Gates y otros, más sindicados como que no tienen estudios o no estudiaron nada para emprender, resulta que sí son personas que se han formado en múltiples conocimientos y son, siendo algo transversal, extremadamente estudiosos.

Aquí no se hablará de que los emprendedores deben tener carreras universitarias relacionadas con el negocio; no tienen nada que ver. Sino que se verá que para emprender hay que prepararse y asumir que esta preparación debe ser permanente, no puede ser algo que se hizo una vez y después se dejó de lado. Siempre hay que estar estudiando, y no en el sentido de sentarse a leer un libro; tampoco se debe mal entender, ya que, a pesar de que los libros sirven muchísimo, se desactualizan muy rápido. Es así como hoy día alguien escribe un libro sobre negocios y mañana ya probablemente hay información más novedosa y actualizada con respecto al mismo tema. Por lo tanto, si hay que leer algo para estar actualizado, hay que leer documentación técnica, papers,

resoluciones, reglamentación; esa es la información que se debe leer. Esa publicidad que alguna vez apareció por la segmentación de Facebook, por ejemplo: “el CEO de tal empresa leyó diez mil libros”, ¡es mentira!, ya que si le preguntamos al CEO de esa empresa cuántos libros leyó, la respuesta será que no tuvo tiempo de leer ninguno.

Hay que ser práctico en el tema de la formación y elegir muy bien para saber en qué enfocar el tiempo y recursos, para ver qué información se debe tomar y de dónde, siendo autodidacta y bien críticos para sacarla.

Si bien podemos emprender sin saber nada, está demostrado; así también es cosa de ver cualquier grupo de emprendedores en redes sociales y revisar los comentarios, ya sean preguntas y/o sugerencias, dando una mezcla de pena, terror y vergüenza al ver el nivel de las conversaciones. Por ejemplo, hay emprendedores que no saben qué es el IVA y están preguntando permanentemente cómo se lo van a devolver; otros que están esperando —ni siquiera le llaman la declaración de impuestos, sino la devolución de impuestos— y una serie de otras cosas que realmente son incompatibles con un negocio. Por lo tanto, la lógica dice que esa persona, con ese nivel de ignorancia, no debiera tener un negocio, o al menos no debiera haberlo formalizado, no debiera haberse sometido al rigor que implica hoy en día cumplir con la normativa, no estaba todavía suficientemente madura, y las consecuencias son terribles: multas, temas anímicos porque va mal, quiebras, deudas y difícilmente poder reemprender por las malas decisiones que se tomaron, sabiendo bien que todo esto es evitable.

Es así como vemos que un gran porcentaje de los emprendedores en Chile no están preparados en absoluto para poder enfrentar tener un negocio, por más pequeño que sea. Porque eso es lo otro: ni siquiera saben cuándo un negocio es microempresa, pequeña empresa o mediana empresa. Ni siquiera entienden los tramos, y no se respeta al que tiene un negocio más grande tampoco, a pesar de la experiencia. En muchos casos, los emprendedores creen que porque partieron hace una semana o un mes con un negocio ya se creen expertos en el tema y se sientan a hablar de igual a igual con aquel que ya lleva años en el negocio.

Por otro lado, en la formación que deben tener los emprendedores hay cosas a las que se les da mucha importancia y que no son tan relevantes en la práctica.

Por último, la idea de ser emprendedor es avanzar y no ser un emprendedor que marque el paso; ser un emprendedor que se sienta orgulloso de cómo va su negocio y de cómo lo ha hecho crecer. Por lo mismo, hay que estar preparado. Si se quiere emprender simplemente para darse vueltas y nada más, es mejor no emprender, ya que todos los emprendedores están para mucho más que eso.

Ahora sí, vamos con las 10 cosas que todo emprendedor debiera saber:

1.- Modelo de Negocio: Hay que saber de modelos de negocio de manera transversal. La metodología Canva es la más adecuada, ya que es una forma sencilla de plasmar el negocio en papel y será de mucha ayuda, dado que da la lógica de cómo se plantea un negocio. Esto se debe a que la persona debe armar un negocio desde la base de resolver un problema o capturar una oportunidad. Partir de la base de que se quiere vender algo es ya una partida de lógica errada. En este caso, lo que se produce para salir a vender sin pensar en resolver un problema real de alguien, de un grupo de personas, empresas u organizaciones, etc., lo que pasará es que vender ese producto costará mucho, porque quizás nadie quería ese producto, ya que no le resuelve el problema a nadie y no era una necesidad propiamente tal. Hay que pensar que la lógica de un producto es que resuelva algo. Y aprendiendo sobre modelos de negocio es como se va a dominar esta parte, probablemente esencial para todo lo que viene después.

2.- Administración: Hablando de la gestión administrativa, incluso documental, esto se refiere a que, como emprendedor, si se tiene un negocio no puede ser que no se sepa sacar, por ejemplo, una carpeta tributaria e interpretarla. Eso es algo extremadamente básico, no toma más de cinco minutos. Aquí ocurre la lógica del emprendedor de decir: –No, es que mi contador no está disponible y me dice que en dos semanas más me la puede mandar–; y aquí ocurre un retraso en el trámite a realizar con esa carpeta tributaria que se necesita para hoy. Por

eso es importante interesarse en los procesos administrativos del negocio: el estatuto actualizado de la empresa si se creó en un día; dónde se saca el certificado de vigencia; un certificado de deuda fiscal de Tesorería, qué es y dónde se obtiene; certificado de antecedentes laborales y previsionales, y así una serie de documentos que son básicos para la gestión del negocio. Hay que saber qué son, de qué se tratan, dónde sacarlos y para qué sirven, sin necesidad de que recaiga esta responsabilidad absolutamente en el contador de la empresa.

Si no se quiere pagar una secretaría o un asistente administrativo, o simplemente no se puede pagar aún un sueldo a un empleado más, el emprendedor debe aprender a sacar estos documentos por sí solo. Y, aunque se pueda y se quiera pagar, y se tenga un secretario o asistente administrativo, de igual manera el emprendedor debiera saber hacerlo a nivel de gestión, porque el emprendedor debe empoderarse del negocio y no depender de un contador, un secretario o un asistente administrativo para poder llevar a cabo ciertos trámites de documentación.

3.- Contabilidad Básica: Esto no se refiere a hacerse contador para llevar la propia contabilidad. No, el saber o entender contabilidad básica es saber entender los procesos para poder conversar adecuadamente con el contador o el servicio contable, y así poder controlar algunas cosas e igualmente saber cómo funcionan algunos procesos. Esto será suficiente, y cualquier curso de contabilidad básica debiera incluir todo esto.

4.- Finanzas: Lo primero que se debe tener en claro es cuál es la diferencia entre contabilidad y finanzas. Pues bien, la contabilidad tiene más que ver con el control de inventarios, con procesos operacionales, y las finanzas tienen que ver con la proyección de los flujos del negocio. Son un poquito más avanzadas y van a permitir proyectar el negocio en el tiempo, a nivel de que siga yendo bien en este y no se acabe, por ejemplo, el flujo de caja, es decir, el dinero que se tiene para el negocio.

Tampoco es algo que se requiera a nivel avanzado; basta un curso básico. Incluso hay cursos gratuitos disponibles de cierta calidad.

5.- Uso de tecnologías de la información y productividad: Hay personas que ni siquiera usan un calendario; no saben cómo usar el

calendario en la tecnología. Manejar un calendario para saber las actividades diarias es relevante en un emprendedor.

Aprender a usar el correo electrónico y que ese correo electrónico tenga una firma corporativa, que sea corporativa y que se vea bien, y colocar el teléfono, es algo básico.

Saber usar tecnología no es manejarse en las redes sociales; es saber usarla para la gestión del propio negocio, y hay un montón de herramientas disponibles.

De hecho, al buscar en la web, encontrarás un montón de herramientas tecnológicas. Por ejemplo, WhatsApp Business es una herramienta de comunicación instantánea y fundamental para atender clientes a diario, y que facilita enormemente la llegada personalizada con el cliente.

6.- Marketing: Los emprendedores deben saber vender, deben tener un buen discurso de negocio. Hay que saber de marketing estratégico para entender cómo funciona el negocio y conocer la lógica en la que se van a sacar nuevos productos y servicios a la venta. Se debe tener un buen speech (discurso); se debe además saber de marketing digital. Esto debe ser una parte de gran interés para el emprendedor y, a la vez, encantarse con vender. Porque si no le gusta vender, quizás sería bueno reconsiderar si realmente se quiere emprender, ya que emprender es vender, y vender es persuadir: convencer a otros de que el producto que se ofrece es atractivo y conveniente y que, al adquirirlo, va a generar una ganancia. Básicamente eso es la venta: persuasión.

Hay gente que ve a los vendedores como algo malo, pero no es así. La vida es una venta; diariamente estamos vendiendo algo: le vendemos a nuestras parejas, a nuestros hijos, a los amigos, ya que tratamos de persuadirlos de algo. Por lo tanto, mientras más exitosos seamos en eso, significa que socialmente nos adaptamos mucho mejor.

7.- Legislación laboral: Acá existe una nebulosa tremenda. Gente que piensa que las boletas de honorarios reemplazan a los contratos, así también que puede publicar ofertas laborales que actualmente vulneran la ley antidiscriminación respecto de las ofertas, como, por ejemplo, sexo o edad en las ofertas laborales, lo que denota que no se

entiende nada. De igual forma, la escrituración de contratos: no sabe cómo hacer lo básico, como qué pasa si no hago contrato, cuánto tiempo se puede tener a la gente sin contrato, qué pasa si alguien denuncia en la Dirección del Trabajo, y así otras tantas cosas que nuevamente son básicas y que se deben manejar, y que no se demoran mucho en aprender. Además, debieran ser parte fundamental de un emprendedor, porque de lo contrario se generarán una serie de problemas. Por ejemplo, las deudas previsionales con trabajadores no solamente generan una deuda a la empresa, sino que también el representante legal de esa empresa podría ir a la cárcel. Es decir, esta deuda se paga con cárcel, así mismo como si se debe pensión de alimentos. Estos son los dos tipos de deuda en Chile que pueden llevar a la cárcel. Por lo tanto, este punto es un tema fundamental que todo emprendedor debe conocer de forma básica.

8.- Tributación: Aquí no se habla de contabilidad; esta es otra área. Cómo funcionan los impuestos, por ejemplo: el IVA (Impuesto al Valor Agregado), cómo funciona el PPM (Pago Provisional Mensual), cómo funciona el impuesto a las utilidades y las boletas de honorarios. Todo lo que tiene que ver con impuestos es un punto que debe interesarle a todo emprendedor porque lo afecta y mucho. Aquí está la clave de que quede algo al final del ejercicio y se entienda que los impuestos se pagan en abril del siguiente año, y cosas básicas como que el IVA no es del emprendedor, no se lo van a devolver y no lo van a devolver nunca. Ahora bien, si el emprendedor cree que le van a devolver el IVA, significa que necesita urgente un curso de contabilidad y tributación, ya que si se tiene esa premisa es un mal comienzo. Si no se sabe qué pasa en abril con los impuestos cada año, también es urgente que se aprenda sobre esto, pero de una manera simple y sencilla.

9.- Propiedad intelectual industrial: Acá podemos discrepar de la relevancia que tiene esta respecto de las otras; hay otras que es mucho más imperativo saber y manejar. Esta sirve tanto como por cultura general para el emprendedor, para no quedar en ridículo a veces en algunas conversaciones cuando alguien dice: “es que voy a patentar la idea”. Cuando alguien dice: “voy a patentar la idea” suena más bien a una barbaridad irreal, ya que no se pueden patentar las ideas. De hecho, ocupar

la palabra “patentamiento” con “idea” en la legislación no tiene sentido, y lo que sí existe son las patentes, las marcas y los registros de invención.

Lo que se debería hacer con respecto a la propiedad intelectual es no saltarse las normas, no llegar y ocupar, por ejemplo, una imagen bajada de Google solo por el hecho de que estaba en Google. Esto no es así: las imágenes tienen derechos per se (por sí mismas); por estar ahí ya tienen derecho, por el hecho de existir, ya tienen derecho. Las creaciones intelectuales ni siquiera tienen que estar registradas en ninguna parte para tener derechos, y eso es transversal en todo el mundo porque hay convenciones internacionales respecto de cómo funciona la propiedad intelectual industrial. Por lo tanto, esto es algo que todo emprendedor debe conocer, y además le va a permitir proteger su emprendimiento en términos de registro de marca y todo lo que se pueda hacer a nivel de protección.

Poder realizar el registro de marca significa que la empresa va hacia otro nivel; es decir, no ser un emprendedor del montón, sino ser un emprendedor un poco más evolucionado que gestiona realmente bien su negocio y que, cuando se habla del mismo negocio, se pueda mostrar un conocimiento y una seguridad mucho mayor. Esto es lo mismo que hacer un deporte: quedarse en las ligas de aficionado para jugar de vez en cuando o tomárselo en serio con una disciplina, con entrenamiento diario, dieta acorde, además de una planificación y una meta para ser profesional. En este caso, es lo mismo. Y es una decisión que debe tomar cada emprendedor en forma individual. Ahora bien, si no le gusta esto, simplemente no lo haga y quédese tal como está; y al que sí le guste debe dedicarle tiempo y disciplina para crecer.

10.- Gestión de la innovación: La innovación debiera ser parte de la gestión de todo negocio; lamentablemente no lo es. El hecho de pintar algo de un color diferente y novedoso no es innovar. Así que, si el emprendedor piensa que está innovando porque hizo un cambio tan básico como un color, está equivocado, ya que eso no es innovación. La noción de innovar es bastante más profunda que eso y se debiera conocer igual de bien que las anteriores.

SI QUIERES TENER UN BUEN NEGOCIO O EMPRENDIMIENTO EVITA ESTE ERROR

Seguramente has escuchado que ocho de cada diez negocios no resisten la prueba del tiempo y quiebran, pero ¿por qué pasa esto? ¿Por qué aproximadamente el 70% de los negocios no dura más de cinco años? Respondamos estas interrogantes con un ejemplo:

Bianca trabaja en una tienda donde venden galletas, donde cada día se encarga de hacerlas y hornearlas. Le gusta lo que hace, pero después de trabajar aquí por más de tres años se pregunta: ¿por qué no abrir mi propia tienda de galletas, si mi jefe ni siquiera sabe cómo hacer las galletas?, siendo él quien se lleva la mayoría de las ganancias.

Así fue como Bianca presenta su renuncia y abre su propia tienda de galletas, pero desafortunadamente, en unos pocos días su entusiasmo se pone a prueba, ya que antes Bianca dedicaba todo el tiempo de trabajo a hacer las galletas, pero ahora, además de hornearlas, tiene otras actividades urgentes que atender, como: atender a los clientes, limpiar antes y después de abrir la tienda, hacer la contabilidad y promocionar su negocio, actividades en las cuales ella no es hábil y tampoco le gustan, ya que solo quiere hacer galletas. Pero sin realizar las demás cosas, el negocio se va a pique, y en este momento ella no cuenta con nadie que le ayude. Pronto, Bianca se siente agotada y estresada de estar a cargo de todo, porque ella solo se imaginaba haciendo y vendiendo galletas. Pero parece que esto no es suficiente para tener un negocio próspero.

Bianca es el ejemplo de un técnico que ha caído en la incautación empresarial. Ahora, ¿de qué se trata eso? Pues bien, la emoción de la independencia y trabajar sin un jefe que esté encima, a menudo no nos deja ver lo que realmente significa trabajar por cuenta propia. El técnico cree, erróneamente, que, porque sabe cómo hacer un trabajo, ya sea cocinar, hacer diseño gráfico, reparar un auto u otro tipo, puede convertir esta capacidad en un negocio que le libere del jefe.

El cocinero de un restaurante crea un restaurante, el de diseño gráfico crea un negocio de diseño gráfico y el mecánico monta un taller. Pero, en lugar de liberarse del jefe, se han convertido en su propio jefe, uno más exigente que los hace trabajar aún más que antes.

Antes de seguir con la historia de Bianca, es necesario entender que cada persona que abre un negocio es tres personas en una: un empresario, un gerente y un técnico.

El empresario es la parte que tiene una visión, tiene sueños y convierte algo fugaz, como son las ideas, en una excelente oportunidad. El empresario vive en el futuro, siente necesidad de un cambio y, cuanto más excepcional es su idea, más esfuerzo pone en realizarla. Su problema es que lo hace sin mirar el costo; al perseguir los sueños, se está separando de la realidad.

Al gerente, por otra parte, le gustan las cosas predecibles; le gusta planificar y tener todo en orden. Si el empresario vive en el futuro, el gerente vive en el pasado; le gusta analizar cosas que ya pasaron y, basándose en ello, sacar conclusiones.

El técnico sabe realizar su trabajo y, en lugar de pensar sobre el futuro o pasar horas organizando las cosas, prefiere hacer el trabajo y disfrutar los resultados. Por lo tanto, los técnicos a menudo se encuentran trabajando para alguien más.

Todas las personas tienen un poco de cada uno, pero en la mayoría prevalece el técnico. Por ejemplo, puede ser que algunos sean 70%, o sea el técnico al que le gusta realizar el trabajo; un 10% el gerente, que le gusta organizar las cosas; y un 20% el empresario, que planea y piensa en el futuro.

Igual que hay tres personajes, también el negocio tiene tres etapas. Volviendo al ejemplo de Bianca, se puede ver la etapa de infancia, donde ella hace todo por sí sola. Tiene un negocio, pero en lugar de trabajar 8 a 10 horas, trabaja 14 o más horas al día. En esta etapa, muy pronto se da cuenta de que se está sacando el jugo y que, si quiere seguir adelante, necesita encontrar a alguien que le ayude.

Después de unas semanas de no descansar ni un solo día, ha contratado a una persona para hacer la contabilidad de su empresa, contrató a Julián, y cuando Julián ha tomado parte de sus responsabilidades, Bianca se sentía muy aliviada, ya que no le gustan los números. Ha dado carta blanca a Julián y ella empezó a dedicar más tiempo a lo que le gusta: a hacer galletas.

Otra cosa que no le gusta a Bianca es tener que hacer promoción de su negocio. Julián le sugiere que contrate a alguien que lo haga por ella, pero a Bianca tampoco le gusta contratar y manejar personal; ya ha tenido suficiente contratando a Julián, por lo que pregunta a Julián si él podría buscarle a alguien para este nuevo puesto. Mientras Julián se dedica a este asunto, Bianca se dedica a lo que a ella le gusta: a hacer galletas.

El negocio crece y pronto terminan contratando a una tercera persona que ayuda a hacer las galletas y a limpiar el lugar. Sofía aún no se ha dado cuenta de que pierde el control de muchas cosas que pasan dentro de su negocio. No lo está manejando activamente, deja a cargo a Julián, y aunque hay asuntos que ella no sabe o que no entiende, confía en que Julián lo está haciendo bien mientras ella sigue horneando las galletas. Su negocio crece en empleados y entra a la etapa de la adolescencia: error de Bianca, manejar por abdicación.

En la etapa de la adolescencia puede pasar uno de los siguientes tres escenarios:

1.- Después de un tiempo nota que su negocio está enfrentando un problema recurrente. Puede ser que un cliente se queje de la calidad de las galletas que hizo la empleada, o que llamen del banco porque los números no concuerdan, ya que algo no está bien con la contabilidad. Entonces empiezan los problemas y decide enlistar todo lo que hacen mal sus empleados, revisa todos los asuntos, encuentra varias inexactitudes y las mejora. Finalmente, llega a la conclusión de que Julián y los demás no saben hacer bien su trabajo y piensa que fue mejor cuando ella estaba sola, es decir, pierde la confianza en su gente porque entonces nadie se quejaba de su trabajo. Opta por despedir a

los empleados, o incluso si no lo hace, debido a la tensión en el ambiente, se van por su propia cuenta.

El negocio de Bianca otra vez regresa a la infancia, al punto donde comenzó.

2.- El negocio va a la quiebra. Para Bianca esto pasaría si los gastos de su tienda se salen de control antes de que ella reaccione.

En la vida real esto pasa especialmente con los negocios innovadores, como son las empresas tecnológicas. Alguien hace un negocio y busca hacerlo crecer lo más rápido posible, sin preocuparse por los gastos que genera; la idea es que algún día el negocio valga muchísimo y el dueño lo venda. Pero en el camino algo se sale de control, hay tantos empleados y los gastos fijos son tan altos que la empresa no puede mantenerse y se va a la quiebra.

3.- El negocio sobrevive, y este es el más trágico de todos los escenarios. En el ejemplo de Bianca, significaría que ella siga resolviendo todos los problemas de sus empleados, y aunque no tiene control de todo lo que pasa, el negocio sobrevive. Actualmente trabaja no 12, sino 16 horas al día, pone todo su esfuerzo para mantenerse a flote.

Se puede trabajar así un mes, tres meses, y a la vez un año, pero después pareciera que la persona está muerta en vida, sin fuerzas y ganas de seguir. Es como si hubiera un motor de seis cilindros, pero solo un cilindro trabajará efectivamente; el cilindro explotará en cualquier momento. Simplemente no se puede. Se pierde la salud, la energía y también el negocio.

Estas son las razones de por qué aproximadamente 7 de cada 10 negocios quiebran, pero hay una manera totalmente diferente para empezar un negocio, de cómo lo hizo Bianca y de cómo lo hacen los técnicos. Hay un camino mejor y que cualquiera puede seguir, un camino hasta la madurez, lo explicaré en las páginas siguientes de este manual.

LOS PRIMEROS PASOS A LA EXCELENCIA EN LA GESTIÓN DE EMPRENDIMIENTOS Y/O PYMES: LOS 4 PILARES DE UN EMPRENDEDOR O EMPRESARIO CON ÉXITO

Segundo García Celis

Yenny Eguigure Torres

Galvarino Casanueva Yáñez

Muchas personas piensan que para tener éxito deben tener 100 pilares, pero simplemente hay cuatro pilares que son los esenciales que hay que tener, pero si estos cuatro pilares no son una fundación bien fuerte, pues no importa quién sea, el resultado es el mismo: se va a fallar.

1.- Poder mental: si no existe poder mental, no tienes la capacidad necesaria para tomar decisiones, partamos por ahí. Si no se tiene poder mental, constantemente se estará dudando: ¿debo hacer esto o no lo debo hacer? El poder mental da la fuerza, la energía para rápidamente actuar, ya que en el mundo de los negocios las oportunidades se presentan y se van rápido, y si no se tiene ese poder mental y no se actúa al instante, habrá otro que lo haga, ya que siempre va a haber alguien que tenga el poder mental necesario para actuar más rápido.

Por lo tanto, este es un paso fundamental: el desarrollar la capacidad mental, el poder mental. Aunque el poder mental, al igual que la motivación, no son suficientes, ya que hay una línea bastante clara que hay que distinguir entre el poder mental, ese “yo puedo, yo puedo”, y el ser inteligente para saber a dónde tú vas a ir. Ya que, si se tiene el poder mental para ir contra una pared, pero a lo mejor no sirve usar ese poder para ir contra esa pared, se tiene que saber que hay una puerta para pasar al otro lado, que a lo mejor es por donde se debe pasar. Esto quiere decir que hay mucha gente que confunde el poder mental con persistencia. El ser persistente y seguir adelante es válido, pero también hay que ser inteligente y saber cómo tener ventaja de las

oportunidades. Podría decirse que el poder mental es leer libros, no solamente leer libros de cómo hacer las cosas, sino que leer libros de gente con éxito, y es ahí donde se aprende de las personas que han fallado, porque si se aprende de las personas que han fallado, a lo mejor se puede evitar esa falla, evitar caer en esa misma trampa, evitar caer en esa etapa en la que ellos fallaron.

Ahora bien, ¿cómo se puede lograr ese poder mental? En simples cosas que se deben practicar a diario, como, por ejemplo:

- Meditación: meditar es callar y calmar la mente; de esta forma se eliminan los pensamientos que llenan la mente y causan enfermedades como el estrés. En la meditación se desarrollan cualidades importantísimas como la atención plena y el optimismo, y callar la mente para poder usar ese músculo, ya que la mente es un músculo. Se piensa que la mente es quien nosotros somos, pero realmente la mente es un músculo y hay que desarrollarlo, y la forma en que se desarrolla este músculo es a través de la meditación. Es como una computadora: si no tiene un buen programa, esa computadora no sirve de mucho o para nada; puede ser muy bonita, muy cara, se ve bien y es muy moderna, pero si no tiene un programa adecuado no sirve para nada. De esa forma pasa lo mismo con la mente: si no se tiene el programa adecuado no sirve para nada, y el paso número uno para que esta mente sirva es la meditación, el saber cómo callar la mente para poder poner un programa que pueda servir.

- Consistencia: constantemente, cuando estamos en el mundo del emprendimiento, cuando ya nos hemos convertido en aquel hombre o mujer de negocios, lo que sucede es que se empieza a realizar diferentes actividades con mucha constancia. Pero, en el primer punto vimos la importancia de desarrollar una habilidad: la de meditar para lograr un poder mental y así, en un momento determinado, darse cuenta de que hay cosas que no van más allá. Una anécdota muy común es cuando alguien comienza a agujerear una piedra con un taladro, hasta que se da cuenta de que la piedra no puede ser agujereada: se rompe la broca, se cambia, se vuelve a taladrar y se vuelve a romper, se vuelve a cambiar. Pero, ¿por qué pasa esto? Porque se insiste en que se tiene que hacer el agujero en la piedra; se es consistente, se repite a

sí mismo que lo logrará, lo conseguirá, pero tarde o temprano se tendrá que dar cuenta de que la capacidad de esa roca simplemente es extremadamente grande y no permite que se pueda agujerear. Entonces es más práctico poner la roca al lado, es decir, mover la roca que hacer el hueco en la roca. Esta habilidad de saber cuándo parar es muy importante, ya que no tiene nada que ver con constancia, siendo esta muy importante, pero hay que darse cuenta de que con desarrollar la constancia no es suficiente.

Hay una gran diferencia entre tener el poder mental y ser terco, y esto es esencial saber diferenciar y aceptar.

Hay algo muy importante que hay que saber, y es que la mente no está desarrollada para el éxito. Nuestra mente tiene la historia de hace dos mil años atrás: sobrevivencia. Nuestra mente solamente está pensando en sobrevivir, cómo ganó este dinero, cómo hago esto, cómo no me quiten las cosas, etc. Este músculo que se tiene en la mente no está desarrollado para tener éxito, por eso es que muchas personas fallan. La mayoría de las personas fallan porque no saben distinguir que la mente los puede traicionar. La mente siempre está diciendo que no, que no se haga esto, que se va a fallar, que no se puede; antes de que siquiera se empiece, la mente ya está diciendo que no. Entonces, ¿para qué tratar? Por eso muchas personas juegan a la lotería, porque es la forma más fácil de decir “es la suerte”, no voy a llegar a tener algo por mi propio esfuerzo y poder, pero por la suerte sí puede llegar a pasar.

Es importante, entonces, entender que la mente nos puede engañar, por eso es importante desarrollar ese músculo, y tiene que ver con la creencia: se tiene que creer en lo que se hace.

2.- El talento: aquí es lo que se dice, en qué se es bueno, pero además creer, porque no basta con decir “yo soy bueno en esto”, sino que creer que se tiene ese talento. A lo mejor no se es el mejor, pero se tiene que creer que se va a desarrollar ese talento. Tiene que haber esa confianza personal, y tiene conexión con el poder mental, ya que se debe desarrollar la capacidad para decir: “sí, soy capaz de hacer esto”.

Ahora, muy importante aquí es hacer esta distinción: no todos debemos ser talentosos en absolutamente todo. Por ejemplo, dentro del

campo del mercadeo es necesario desarrollar estas habilidades y volverse talentoso en este campo, o es más fácil delegar a alguien que ya sabe cómo hacerlo. El gran inconveniente cuando nos queremos convertir en talentosos es que se da mucho de nuestro tiempo, es decir, se invierte el tiempo, y el tiempo es la propiedad más grande y más importante que el ser humano tiene.

No hay peor cosa que perder el tiempo, pero siempre se está perdiendo el tiempo. Por ejemplo, se pierde el tiempo en el talento que nuestros padres quieren que desarrollemos o la familia quiere que desarrollemos, o lo que pensamos nosotros mismos que tenemos que hacer. Es así como cuando a un niño se le inscribe para que juegue fútbol porque pareciera ser que tiene habilidades para el fútbol, pero ese niño odia el fútbol y los deportes en general. A ese niño no le gustan los deportes porque a él lo que le gusta es hablar, tocar instrumentos, pero los padres insisten en que se meta en un deporte. Pero ese niño llevaba al colegio dulces y los vendía, vendía los trabajos escolares, siempre hacía algún tipo de negocio. El deporte de ese niño era ese: el convencer a su abuelo, a su tío, a su madre, que le dieran dinero para comprar dulces y venderlos en el colegio, que le dieran más hojas para hacer trabajos extras, etc. El talento de ese niño era el de negociar y comunicarse con las personas. Pero si ese niño, cuando crece, se va al extranjero donde no hablan su mismo idioma, se vuelve una persona introvertida, callada, y su mejor talento queda perdido. Por lo tanto, ese talento tiene que desarrollarlo aprendiendo el nuevo idioma para poder volver a negociar como lo hacía antes.

Entonces, como empresario es necesario desarrollar el talento, pero tiene que saber lo que le gusta, cuál es ese talento para comenzar a desarrollarlo. Y eso pasa con muchos empresarios que están desarrollando un talento que no les gusta, un talento que no les nace, un talento que está empujando demasiado, pero que realmente van a fallar porque no son felices haciéndolo. Y eso pasa porque muchas veces las personas se sienten obligadas, ya que siempre hay quien les está diciendo qué es lo mejor para ellos. Como cuando se es niño y se comienza a desarrollar un talento que no es el que en realidad se quiere desarrollar, o simplemente no se les deja ni siquiera descubrir ese

talento y solo se dejan llevar por lo que quieren sus padres, familia, etc. Y en el transcurso del tiempo, algo hace clic en la mente de esa persona y se da cuenta de que está haciendo algo que no le llena, que no le satisface. Se puede incluso llegar a ser exitoso, pero ¿qué pasa dentro de esas personas? Existe un vacío.

Muchas veces, cuando se debe ver la misión, el propósito de la vida de un ser humano, es cuando se llega a la conclusión de que es sumamente importante tener claridad de qué es lo que se quiere hacer, y cuando se sepa qué es lo que se quiera hacer, si no se es experto, se debe convertir y desarrollarse y sentirse mejor realizando ese talento. El talento de hacer lo que cada uno quiere es encontrar la forma de hacer lo que le gusta. No porque le están pagando es un talento, no porque esa persona sobreviva es un talento, no. Hay que recordar que la mente solamente quiere sobrevivir, y por eso se tiene un trabajo con el que se sobrevive, pero hay que encontrar algo que realmente se pueda hacer y, si por eso pagan siendo que es algo que gusta y se haría gratis, ese es un talento que dará la energía de seguir haciéndolo, que no se va a encontrar de ninguna otra forma y, a su vez, no habrá vacío en ese ser humano, porque está más que sobreviviendo: está haciendo algo que le gusta y que le pagan por hacerlo.

Confucio dijo: “Elige un trabajo que te guste y no tendrás que trabajar ni un día de tu vida”. Ese es el enfoque que todos los padres deberían compartir con sus hijos, ya que el disfrutar de lo que se hace los hace más productivos y felices. Y no cometer el error de inscribirlos en una escuela de arte porque su padre es artista, siendo que a él le gusta el fútbol y puede llegar a ser futbolista. O, al revés, inscribirlo en una escuela de fútbol porque se le ve que juega bien al fútbol, pero lo que el niño realmente quiere es comunicarse, como se vio en el ejemplo anterior.

¿Y por qué en estas líneas se habla desde la niñez? Porque es cuando el ser humano está abierto a encontrar ese talento en lo que será bueno y en lo que puede llegar a ser exitoso, y aprende a callar la mente y a enfocarse en lo que le gusta y quiere, y si se tiene el apoyo de los padres, el éxito está garantizado.

Ahora bien, si se tienen estos dos pilares: el poder mental y el talento, es seguro que esa persona va a ganar dinero y va a ser exitosa, pero no va a ser un éxito que pueda llegar a algo más allá que solamente una persona. Entonces, para poder tener un éxito donde dejar un legado, se deben tener los siguientes pilares que vienen a continuación.

3.- Ventas y Mercadeo: Se tiene que saber cómo se va a vender ese producto, se tiene que saber cuál será ese mercado, saber las técnicas para poder convencer a las personas de que compren o que den el trabajo que se quiere hacer.

Para una persona que tiene un talento, el saber vender es primordial, porque si no se sabe vender, no importa que se tenga el mejor producto existente en el mercado, ya que prácticamente se podría llegar a tener un depósito completamente lleno de ese producto sin la capacidad de distribuirlo. Sería así de sencillo. Importante es desarrollar las habilidades para vender: cuál es el mercado, a quién se quiere llegar. Ahí empieza todo: en definir, en tener claridad de a quién se quiere llegar con el producto, quiénes serían aquellas personas que pagarían por el producto, cuánto pagaría por el producto.

Una vez que se genera claridad en estos diferentes aspectos es cuando se prepara la estructura necesaria para llegar al resto de las personas. Ahora, para crear la estructura necesaria es indispensable crear el mejor mensaje posible. Hay dos formas de venderles nuestros productos a las personas: una es a través del dolor y otra a través del placer, dos formas totalmente diferentes. Hay que ver, según el mercado al que se llega, cuál es la mejor forma, ya sea a través del dolor o a través del placer. Muchas veces es importante utilizar estas dos técnicas; qué tal si es que alguien, en un mismo mensaje, se apega más hacia el dolor y otros se apegan más hacia el placer.

Es esencial saber que la venta no es algo místico, ya que muchas personas dicen no ser vendedores o que no tienen ese talento de vendedor; pues todas las personas están vendiendo algo constantemente, ya que vender simplemente es convencer a las personas de que nosotros podemos resolver el problema que ellos tengan. Entonces, una cosa es que se convenza a alguien de hacer lo que uno quiera y otra es

tener la capacidad de resolver un problema, y estas son las mejores ventas.

Si hay personas que tienen un problema y el producto o el servicio del emprendedor puede resolver ese problema, ahí está el cliente; por lo tanto, la venta simplemente es tener la certidumbre de que se puede resolver ese problema. Es el punto clave, y eso genera certeza, porque al resolver un problema se genera la certeza de que esa persona es un cliente y se puede hacer la transacción, se puede convencer a la persona. La idea es no vender, sino que el cliente compre, ya que cuando se vende no se genera inspiración.

Ejemplo: cuando se necesita comprar un auto, muchas veces se busca un auto con las necesidades para la familia. Importa poco el modelo, la marca o el precio, se va a hacer la compra y el vendedor que “vende” comienza con las preguntas de rigor: ¿Cuánto quiere gastar? ¿Qué modelo busca? ¿Cómo lo va a financiar?, etc. El vendedor vende y solo genera incertidumbre en el cliente. Hay que tener presente que el comprador es quien compra y el vendedor no vende; por lo tanto, si no vende, las preguntas correctas son: ¿Qué problema tienes? ¿Para qué lo necesitas? ¿En qué lo vas a ocupar? Entonces, el cliente comienza a contarle las necesidades que tiene al vendedor, y el vendedor lo que hace es mostrar el auto perfecto para resolver el problema de ese cliente.

Ya que no es lo mismo un cliente que diga que tiene una familia numerosa, que viaja mucho y que necesita llevar bicicletas y mantener entretenidos a los niños durante el viaje y que no vayan todos apretados, etc., a que un cliente diga que quiere que sus colegas lo admiren y que en la calle todos se le queden mirando, aunque el carro pase todo el día estacionado en el subterráneo del edificio donde trabaja. O que diga que solo quiere un auto porque está aburrido del transporte público, sin más ni más. Entonces, el comprador va por algo que le resuelva un problema y el vendedor está para solucionarle ese problema, y a cada uno le mostró el auto que se ajustaba a sus necesidades. La idea es no convertirse en vendedor, sino en una persona que resuelve los problemas de los demás.

Además, se debe ver a las personas desde cierto grado de empatía y no de necesidad, es decir, entender el problema, la dificultad del cliente, y el “vendedor” debe convertirse en esa persona con la capacidad necesaria para resolver ese problema.

Otra cosa: no es que se le diga a todo que sí, no es la idea de andar convenciendo a las personas para todo, no. Hay que darse valor, y cuando el empresario se da cuenta de ese valor no tiene que convencer al cliente de ese valor, sino ver que ese valor puede llegar a resolver ese dolor o ese problema. Así, la transacción siempre pasa fácilmente.

Primero, hay que buscar el problema; después de buscar el problema encontramos la posible solución y nos presentamos como aquellas personas que pueden ser parte de esa posible solución.

Con esto, debemos saber que ventas y mercadeo son dos cosas diferentes:

Ventas es saber cómo cerrar, hay que convertirse en un cerrador. Significa que, al momento de que la persona dice sí, es decir, cuando el cliente llega diciendo que tiene un problema y sabe que tú puedes ayudarle, es momento de cerrar el negocio. Entonces, ventas significa que se debe tener la capacidad de decir: perfecto, esto es lo que cuesta, dame la tarjeta de crédito y cerrar el negocio, porque si se les da chance de pensar, el cliente va a generar excusas. En conclusión, saber vender es saber poder cerrar.

Mercadeo, por otro lado, es algo diferente. Esto es lo que se hace, por ejemplo, en Facebook, en internet, a través de foros que hablan de un problema y la posible solución. Hoy en día nadie tiene tiempo de leer tres a cuatro páginas de un producto, solo se toman un minuto para poner el producto en una posición donde el cliente quiera saber más. No significa que sea un minuto para saber todo lo que se hace o lo que se ofrece, sino que un minuto para darle o formarle la curiosidad a las personas para que quieran conocer más del negocio. Ese es el mercadeo: saber cómo comunicar el mensaje de una forma adecuada y en menos tiempo que la competencia.

De hecho, la manera de hacer mercadeo ha cambiado mucho, ya que antes se utilizaban extensos videos; en cambio, en la actualidad se busca algo más sencillo, rápido y que convenza del valor. Y si es que se convencieron del valor, no es que sigan ahí por mucho tiempo, sino que se quedan por un periodo de tiempo muy corto, quizás no más de un minuto. Y en ese minuto que se dio el cliente el tiempo de ver, es donde se debe desarrollar la habilidad para que en ese minuto se pueda prácticamente vender una idea, siendo esto el paso inicial y luego seguir con el resto.

Otra cosa importante es que en el mercadeo hay que tener paciencia, porque siempre está cambiando y hay que saber adaptarse a los cambios y ajustarse a ellos para ganarse una posición. Pero con paciencia hay grandes productos, empresarios e incluso coach que hicieron un mercadeo de 30 años para poder llegar a tener hoy una posición en el público y que ese público los prefiera y que no los cambien, aunque valgan lo que valgan, sin necesidad de hacer nada, porque el mercadeo se hizo hace mucho tiempo atrás.

El mercadeo es lo que da frutos a futuro; a la larga, da resultados, pero es lento. Y el resultado número uno es aprender, ya que hay que seguir preparándose, porque para ser un experto en mercadeo hay que saber que lo que se sabe hoy no servirá mañana. Por lo tanto, hay que ser estudiante antes que maestro.

En este proceso es sumamente importante la paciencia y esperar que las personas reciban el mensaje, ya que en el proceso de crecimiento lo que más surge es el estrés, lo que más se siente es que no se está yendo hacia ningún lado, y es ahí donde hay que darse cuenta de qué es lo que se ha logrado conseguir en el tiempo, y solo en ese momento se puede desarrollar la habilidad para continuar adelante en ese proceso.

Con estos tres pilares se puede generar una empresa y tener bastante éxito y una posición, pero, si no se es capaz de desarrollar el cuarto pilar que viene a continuación, lo que pasará es que la persona se transformará en esclavo de su propio negocio. Porque todos los empresarios que han llegado a ser gurú o que han podido dejar como legado a

otras personas tienen sistemas, y los sistemas comienzan consigo mismo.

4.- Sistema: El realizar algo como un ritual que ayude a dar el poder mental para poder desarrollar y estar siempre trabajando ese talento, y un sistema que ayuda a vender y hasta delegar, estamos hablando de hábitos. Esto es algo que se hace como persona, pero para el negocio, si no hay un sistema para cada parte del negocio, el empresario se convierte en esclavo del negocio. Aun habiendo empleados, el empresario acostumbra a estar metido en todo, y resulta que la vida se convierte en el sistema y no hay vida de verdad.

La diferencia entre tener un sistema y automatizar el negocio es que el automatizar es un sistema y hay que ser bien técnico en lo que se hace. El fracaso más grande es no tener un sistema para tener a todos los clientes en una especie de base de datos. Un sistema ayuda a crecer y a minimizar el tiempo que se ocupa para tener vida.

Un sistema que ayude a ahorrar tiempo para hacer publicaciones, que es lo que le da valor al producto; generar contenido para que los clientes encuentren el producto a través de las publicaciones en la web. A lo largo de la semana se les entregan varias publicaciones y se llega a las personas con el mensaje sin ser esclavo de la web. Otro sistema es el que deja saber a las personas que ven el contenido qué tipo de personas son y ayuda a que se puedan contactar para lograr tener posibles futuros clientes. Si bien estos sistemas pueden tener un valor alto, vale la pena, porque si está el poder mental, el talento, el mercadeo y sabes vender, esto no es un gasto caro, sino que es una inversión para poder llegar a nuevos y futuros clientes.

Con estos cuatro pilares puedes llegar a ver dónde se está fallando para poder comenzar desde ya a mejorar y llegar al éxito que se busca como emprendedor.

20 TIPS DE ADMINISTRACION Y ESTRATEGIA PARA TU NEGOCIO

Una cosa es iniciar un negocio y otra muy distinta es administrarlo con éxito, dirigir un negocio requiere de diferentes habilidades, tales como: liderazgo, inteligencia financiera, inteligencia emocional y una gran capacidad de gestión. Muchas de las habilidades necesarias para ser un gerente y líder exitoso se pueden desarrollar con capacitación, entrenamiento y disciplina.

El día de hoy una empresa está llena de retos como liderar personas, administrar recursos, negociar, gestionar clientes, crear alianzas, etc. Si no se está preparado para lidiar con todo esto no importa que tan bueno sea el producto, sin una administración eficiente las probabilidades de fracaso son altísimas.

El gerente de la empresa debe encargarse de crear y liderar sistemas que le permitan el mejor rendimiento de la empresa, para lograrlo debe apoyarse en la tecnología y en herramientas administrativas que garanticen el funcionamiento óptimo de cada elemento de la organización.

A continuación, se comparten 20 tips que ayudarán a mejorar las habilidades de gestión y organizar, estandarizar y optimizar los procesos administrativos de la empresa.

1.- Definir cuál es la estrategia de crecimiento que ayudará a llevar la empresa al siguiente nivel: existen diferentes maneras de expandir un negocio: internacionalización, fusiones, franquicias, desarrollo de nuevos productos, desarrollo de nuevos mercados, diversificación, adquisiciones, alianzas estratégicas son algunas de ellas. Ahora bien, ¿cuál es la estrategia que más le conviene a su empresa?

2.- Eliminar todas las reuniones innecesarias y sin sentido; efectuar reuniones cuando no es necesario, sin un propósito bien definido, con demasiadas personas o sin especificar una agenda provocan un descenso de la productividad.

3.- Enfocarse en la esencia del negocio y en identificar qué es lo que hace que el negocio sea único y especial, cuál es esa característica con

la que los clientes más fieles prefieren la empresa para potenciar ese elemento y en ese cliente objetivo ideal para crear valor para él en lugar de crear propuestas de valor genéricas que buscan atraer a cualquier persona. Así también es necesario enfocarse en el producto o los productos que mayor impacto tienen en el rendimiento del negocio. Aprende a decir no a las propuestas que pongan en riesgo tu enfoque.

4.- Evalúa de manera periódica tu modelo de negocio, analiza los diferentes elementos y determina si es conveniente realizar algún ajuste o diseñar algunas estrategias para potenciar tu negocio.

5.- Delega la parte operativa del negocio para que tú puedas enfocarte en la parte estratégica. La parte operativa hace funcionar tu negocio, pero es la parte estratégica la que lo hace crecer, dedica más tiempo a planear, organizar, gestionar y diseñar estrategias para hacer crecer el negocio.

6.- Automatizar, estandarizar y sistematizar procesos, uno de los grandes retos de los empresarios es lograr que su negocio funcione sin su presencia, de esta manera el negocio estará listo para crecer de manera sostenible.

7.- Descansar adecuadamente y trabajar inteligentemente, dirigir una empresa no se trata de cuántas horas se trabaja, sino de qué resultados se están logrando. Se debe tomar tiempo para descansar y recargar energías, de esta forma se le aporta más al negocio que estando cansado y estresado.

8.- Crecer al propio ritmo, evitar caer en el error de seguir estereotipos y afanarse por mostrar resultados rápidos; cada empresa, cada producto y cada modelo de negocios es único y debe seguir su propio camino de desarrollo empresarial.

9.- Pensar en grande, ser flexible, moverse rápido, prestar atención a las señales del mercado y adaptarse al cambio, ya que estamos en una época de cambios constantes en la que el pez grande ya no es el que se come al pequeño, ahora es el pez rápido el que se come al lento. Mantener estructuras simples y flexibles que permitan moverse rápido para aprovechar las oportunidades y retos que generan los cambios.

10.- Implementar un sistema de gestión de calidad; esta implementación trae dos grandes beneficios para el negocio: por una parte, ayuda a estandarizar y sistematizar procesos, y por otra, los sistemas y certificaciones de calidad son un referente importante a la hora de hacer negocios y crear alianzas con otras empresas. Entonces, contar con ello abrirá paso a un mundo de oportunidades.

11.- Elaborar un plan de riesgos laborales, el objetivo de esta herramienta es garantizar que la empresa vela por la seguridad de sus trabajadores y que cuenta con las medidas necesarias para reducir los riesgos laborales potenciales.

12.- Hacer networking, el líder de la empresa debe construir y desarrollar relaciones profesionales con otros empresarios, clientes, inversionistas y demás personas que puedan ser claves para el crecimiento del negocio. Hay que recordar que los negocios no tratan de dinero, sino de personas.

13.- Cumplir con las obligaciones tributarias, comerciales y laborales; el incumplimiento de las leyes acarrea sanciones financieras y penales que pueden llegar a acabar con la empresa. Si se toma la decisión de ser empresario, se debe asumir todas las obligaciones, compromisos y responsabilidades que ello conlleva.

14.- Desarrollar la inteligencia emocional; dirigir una empresa exige un gran dominio de nuestras emociones. Es así como los líderes deben tener calma en los momentos difíciles y serenidad frente a la incertidumbre. Los empresarios exitosos son capaces de tomar decisiones con cabeza fría, aunque la situación esté totalmente fuera de control.

15.- Ejercitarse el cerebro; tener una mente sana y creativa permitirá ser un mejor líder. Realizar actividades como salir a caminar, leer, escribir, viajar, dibujar y resolver acertijos ayuda a activar diferentes zonas cerebrales responsables de los procesos creativos.

16.- Prestar atención a los problemas, evitar caer en el error de “dormirse en los laureles”, siempre hay algo que se puede mejorar, siempre hay una meta más por alcanzar, siempre hay un problema más para resolver. Hay que preocuparse cuando en la empresa todo esté bien,

ya que significa que algo está mal y se está optando por ignorarlo. Debe haber alguien en la empresa que cuestione y que detecte los problemas y los diga sin más. Se deben estimular las críticas y así se tendrán muchos puntos para mejorar el negocio.

17.- Identificar y conocer a la competencia, se deben identificar las fortalezas y debilidades para que se puedan contrastar con las propias fortalezas y debilidades. Al conocer a los competidores se cuenta con valiosa información para definir las estrategias de posicionamiento en el mercado, así como también llegar a crear alianzas con la competencia. No olvidar que estamos en la era de la competencia, como dice SUN TZU: “Si conoces al enemigo y te conoces a ti mismo, ni con cien batallas correrás peligro”.

18.- Contratar despacio y despedir rápido; no dudar en prescindir de trabajadores tóxicos, de esas personas que son perezosas y que nada más se dedican a chismosear, obstaculizar el trabajo de los compañeros y sembrar envidia. Estas personas deben mantenerse alejadas de la empresa, por el contrario, se deben buscar pasión, talento, disciplina y determinación en las personas que se van a contratar.

19.- Hacer una lista negra de tareas pendientes; es decir, hacer una lista con aquellas actividades que se deben realizar, pero que no se quieren hacer, ya sea por miedo o por flojera, ya que mientras no se realicen estas tareas negras pendientes, estarán todo el día dando vueltas en la cabeza y solo traerán estrés. Por lo tanto, la recomendación es realizar estas actividades a primera hora del día, que es el momento en el que el cuerpo se encuentra, por lo general, más descansado y con un nivel más alto de energía.

20.- Aprender todo el tiempo es tan importante como capacitar a los colaboradores. El dueño de la empresa también debe hacerlo, ya sea asistiendo a seminarios, leyendo libros, realizando cursos, entre otros, y andar siempre por la vida con mentalidad de aprendiz, ya que mientras más se crezca como persona y como profesional, más se va a poder aportar al negocio.

OTROS 5 CONSEJOS BÁSICOS PARA ADMINISTRAR UNA PYME Y/O EMPRENDIMIENTO DE MANERA EXITOSA

Se sabe lo emocionante y desafiante que puede llegar a ser el dirigir el propio negocio, por lo que estos consejos son esenciales para ayudar a afrontar los retos y alcanzar el éxito, por lo tanto, la importancia de saber administrar un negocio y cómo evitar que éste termine en quiebra es primordial, y no está de más dar algunos consejos para poder administrar un negocio de manera efectiva.

1.- Establece metas y objetivos claros; uno de los primeros pasos para administrar una Pyme de manera efectiva es establecer metas y objetivos claros. Se debe definir lo que se quiere lograr con el negocio a un corto, mediano y largo plazo; estas metas deben ser específicas, alcanzables, relevantes y medibles. Al tener metas claras, el enfoque se va en los esfuerzos y en la dirección de recursos hacia su consecución.

2.- Gestionar adecuadamente las finanzas; la gestión financiera es fundamental para el éxito de una Pyme. Se debe llevar un registro preciso de los ingresos y gastos y elaborar un presupuesto realista, controlar los costos y buscar formas de optimizar los recursos. Además, es importante tener una reserva de emergencia para afrontar imprevistos. Si no se tiene experiencia en finanzas, es recomendable contratar un contador o un asesor financiero para que ayude con esta tarea.

3.- Construir un equipo sólido; no se puede llevar el peso de una Pyme en solitario. El construir un equipo sólido y comprometido es esencial, se debe contratar a personas capacitadas y con habilidades complementarias a las que ya se tengan, fomentar un ambiente de trabajo positivo y motivador, delegar responsabilidades y confiar en el equipo para que puedan desarrollar su potencial. Un equipo comprometido y bien gestionado puede marcar la diferencia en el éxito del negocio.

4.- Conocer el mercado y a la competencia; la comprensión del mercado y la competencia es clave para tomar decisiones acertadas. Se

debe realizar investigaciones de mercado para identificar las necesidades y preferencias de los clientes, mantenerse al tanto de las tendencias y cambios en la industria, analizar la competencia y buscar diferenciarse ofreciendo algo único. Al conocer al mercado y a la competencia se podrán tomar decisiones informadas y estratégicas para el crecimiento de la empresa.

5.- Aprender a adaptarse y ser flexible; el entorno empresarial es dinámico y está en constante cambio, y para administrar una Pyme con éxito se debe aprender a adaptarse y ser flexible, estar dispuesto a ajustar las estrategias y planes según las circunstancias. Además, se debe aprovechar las oportunidades que surjan y aprender de los errores. La capacidad de adaptación permitirá mantener a la Pyme relevante y competitiva en un mercado en evolución.

¿Por qué es importante saber administrar un negocio?

La administración eficiente es clave para el éxito de cualquier empresa, sin importar su tamaño. La buena administración permite aprovechar al máximo los recursos disponibles y optimizar los procesos internos; por otro lado, con una administración sólida es más probable que la empresa pueda enfrentar los desafíos y cambios en el mercado de manera efectiva.

Una administración adecuada ayuda a establecer metas y objetivos claros y a trazar un camino para alcanzarlos. Además, con una gestión eficiente se pueden identificar oportunidades de crecimiento y minimizar los riesgos.

Ahora bien, uno de los principales motivos de la quiebra empresarial es la falta de una administración adecuada. La falta de planificación financiera y el mal manejo de los recursos pueden llevar a un negocio al fracaso; también la falta de conocimientos sobre el mercado, los clientes y la competencia pueden hacer que una empresa tome decisiones equivocadas.

La falta de adaptación a los cambios y la resistencia al aprendizaje pueden llevar al estancamiento y la obsolescencia; la falta de una visión estratégica a largo plazo puede hacer que una empresa se quede rezagada frente a la competencia.

Para poder aprender a administrar bien un negocio se necesita:

- Educación y formación; el realizar cursos, talleres y seminarios sobre administración y gestión empresarial, leer libros y blogs especializados en el tema, buscar mentores o asesores que puedan brindar orientación y consejos.

- Análisis y planificación; realizar un análisis exhaustivo del mercado, los clientes y la competencia, definir una visión clara y establecer metas y objetivos específicos, elaborar un plan estratégico y un plan de negocios detallado.

- Organización y delegación; establecer una estructura organizativa clara y definir responsabilidades, delegar tareas y responsabilidades a los miembros del equipo confiando en su capacidad y permitiendo el desarrollo de habilidades.

- Control y seguimiento; implementar sistemas de control y seguimiento para medir el desempeño y los resultados, utilizar indicadores claros de rendimiento KPI (Indicadores Clave de Desempeño) para evaluar el progreso de los objetivos establecidos, realizar ajustes y correcciones según sea necesario.

- Aprendizaje continuo y adaptación; estar abierto al aprendizaje y la mejora constante, mantenerse actualizado sobre las últimas tendencias y cambios en el mercado, ser flexible y capaz de adaptarse a las nuevas condiciones y demandas.

¿QUÉ ES Y QUÉ ROL JUEGA LA INNOVACIÓN EN LOS EMPRENDIMIENTOS Y/O PYMES? ¿CÓMO INNOVAR EN EL EMPRENDIMIENTO?

Tannia Huertas López

Yenny Eguigure Torres

Galvarino Casanueva Yáñez

Muchas veces se considera que innovación y emprendimiento son una especie de sinónimos; que cuando hablamos de emprendimiento necesariamente estaríamos hablando también de innovación. La realidad es muy distinta, de hecho, si nos vamos a los datos en Chile, donde se tiene un sistema nacional de innovación desde el año 2007, donde hay una institución encargada de que las empresas y las instituciones innoven desde un plan estratégico, entre otras cosas. También, a raíz de esto, se genera un reporte que se llama Encuesta Nacional de Innovación, se puede encontrar fácilmente si se googlea encontrando los resultados de esta encuesta; esta encuesta nos dice que, descartando las grandes empresas, nos queda un dato cercano entre el 8 a 10% de las micro, pequeñas y medianas empresas, al juntarlas todas, que innova. Por lo tanto, decir que el emprendimiento y la innovación son una especie de sinónimos, o que todos los emprendimientos son innovadores, o que todos los emprendedores están innovando, es absolutamente irreal, y ojalá así lo fuera, porque la innovación es una característica deseable de las empresas.

Se habla mucho de innovación, pero la poca información de cómo hacerlo y el por qué hace que, en la práctica, no se vea como algo que se haga constantemente.

Pues bien, la innovación tiene múltiples ventajas. Si se lleva al Monitor Global de Emprendimiento, hay un par de estudios del GE (General Electric) donde se encuentran unos especiales respecto a la innovación. Por ejemplo, una cosa que hace la innovación es aumentar la tasa de vida de las empresas, donde la innovación hace que la

empresa pueda durar dos o tres años más, ya que, en promedio, son como 4 o 5 donde una empresa nace, crece, se desarrolla y muere. Por lo tanto, la innovación sería algo así como “hacer deporte”, “alimentarse sano”, etc., para llegar a los 100 años de vida en una persona; en la empresa, la innovación es el elixir de la juventud de las empresas, y lo es básicamente porque permite la diferencia, y esta diferencia permite agregar valor de manera distinta a la competencia y, principalmente, permite no tener que competir por precio, es decir, el no caer en la trampa de que, al hacer todos lo mismo, finalmente la única forma de diferenciación que se tiene es por precio; y esto termina matando el negocio, no solamente para uno, sino que para varios emprendedores. Esta es una de las grandes importancias de la innovación.

Existe un concepto que es como la clave de que existan empresas que sean realmente competitivas, siendo, sino la única, ventaja competitiva sostenible. Esta es “la agilidad estratégica”, que pertenece a un autor llamado Alejandro Ruelas Gossi (2006), un mexicano que explica la innovación de manera bastante sencilla, con muchos ejemplos, acuñando este concepto de agilidad estratégica como la capacidad que tienen las empresas para detectar rápidamente problemas del entorno y adaptarse. Esto quiere decir que, cuando hay un problema o una crisis, si se tiene esta capacidad de agilidad estratégica que va de la mano con las capacidades de innovación a nivel de sistema, a nivel de empresa, significa que va a ser más rápido el darse cuenta de que hay un problema y poder reaccionar y tomar decisiones assertivas para poder reinventarse. Una característica, por cierto, que sería completamente deseable. Un ejemplo de ello es lo que pasó durante la contingencia del COVID-19; las empresas que poseían esta característica inherente de agilidad estratégica tuvieron, sin duda, mejores posibilidades de salir adelante.

Dicho esto, para poder innovar o hacer cualquier cosa, lo primero que hay que entender es: qué es lo que se va a hacer, y por tanto, es obvio y también necesario repasar o conocer qué es la innovación y aquí es importante buscar la información en las fuentes correctas.

Existe en la innovación un instrumento que se llama Manual de Oslo, y que en su cuarta versión (2018), que es la más reciente, define la

innovación. Y aquí, en este manual, está lo más acertado con respecto a las definiciones de innovación que hay, por lo tanto, no es necesario buscar otras. Entonces, la innovación en el Manual de Oslo la define como: “La innovación empresarial es como un nuevo o mejorado producto, ya sea bien o servicio o una combinación de ambos, de un proceso, de un nuevo método de comercialización, de un nuevo modelo organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores”. Esto quiere decir que se puede innovar en una serie de dimensiones de la empresa.

Tipos de innovación

La categorización más común es dividir la innovación en cuatro ámbitos:

- » Producto
- » Proceso
- » Marketing
- » Organizacional

1.- Innovación de productos o servicios: donde simplemente lo que se va a hacer es mejorar significativamente las características funcionales o usos previstos para un determinado producto o servicio. Esta es la categoría donde es más difícil innovar, ya que implica transformar el producto y hacerlo mejor, por ejemplo, si se está en la industria de manufactura de teléfonos inteligentes, significa que hay que desarrollar un teléfono inteligente mejor que el de la competencia, por tanto, se tendría que estar completamente a la vanguardia con la tecnología, registros de patentes, licencias, etc. Entonces, este es un ámbito donde normalmente, a no ser que sean empresas de base tecnológica que desarrolleen tecnologías propias o que creen los propios productos, por ejemplo, en el ámbito de la artesanía o la creación de productos gourmet, digamos que es un ámbito de la innovación donde no es tan fácil innovar, no es que sea muy complejo, pero sí es más difícil que en otro.

2.- Innovación de procesos: donde puede que sea un poco más fácil desarrollar algunas innovaciones. Acá se puede estar comercializando el mismo producto o servicio que otra organización similar, pero se debe hacer algo mejor en el proceso, quizás se entregue de manera diferente, o se tenga un sistema contable o financiero mejor que el otro, o un sistema de despacho distinto. Cualquier mejora que se haga, pero que no implique cambiar las características del producto, sino mejorar el proceso en todo lo que pueda conllevar el modelo de negocio, podría ser una innovación de proceso.

3.- Innovación en Marketing: esta innovación tiene que ver con el método, es decir, se pueden cambiar las características del diseño del producto, por ejemplo, el packaging (envase), la presentación del producto, la forma en que se vende, es decir, se innova en los métodos de comercialización y esto igual se considera innovación, aunque el producto no esté muy diferenciado.

4.- Innovación de organización: esto quiere decir que se puede transformar la empresa y la estructura de cómo se trabaja para innovar, por ejemplo, gestionar de mejor forma los recursos humanos, es decir, gestionar el talento, las personas con las que se trabajan, los equipos que son los más importantes que se tienen en una empresa. Aquí también se puede innovar y quizás ni siquiera se innove en otras áreas, pero en esto también se pueden hacer algunos cambios relevantes que van a dar algunas ventajas. A nivel organizacional es muy relevante innovar, sobre todo si se dedica a la mejora del recurso humano, en capacitarlo e incorporar mejores prácticas que permitan una mejor productividad mediante un mejor ambiente laboral, por ejemplo.

Otra clasificación que se utiliza también es la que acuña el experto en innovación Schumpeter en el año 1934, quien fue el primero en relacionar la innovación como un acto recurrente en el marco del desarrollo de la actividad económica. De hecho, los alemanes son expertos y siempre han estado a la vanguardia en temas de innovación; acá podemos hacer un paréntesis y destacar que el sistema nacional de innovación en Alemania data del año 1930, a diferencia de Chile del 2007, para ver un poco qué es lo que pasa cuando un país se toma en serio el tema de la innovación y lo institucionaliza en el tiempo, el resultado

que tiene y el posicionamiento que tiene Alemania a nivel mundial en la industria tecnológica y de la innovación no es al azar, no es porque haya pasado por que sí, sino porque es un país que se tomó esto en serio hace bastantes décadas. Bueno, volviendo a Schumpeter, este experto en innovación dice que existen dos tipos de innovación: la innovación incremental y la innovación radical.

La innovación incremental es cuando se va mejorando de manera significativa y de a poco las características del producto, de manera secuencial.

La innovación radical es la que se genera cuando una innovación es destructiva, que es radicalmente distinta, y se produce un fenómeno también que se llama “destrucción creativa”, que lo acuña el mismo Schumpeter y que es cuando aparecen nuevas tecnologías que son radicalmente distintas.

Lo que pasa es que muchas empresas mueren porque la tecnología anterior queda obsoleta; ejemplo de esto es el disco compacto que se ocupaba para los computadores. Entre medio de esta tecnología y el pendrive y las memorias externas que se ocupan hoy en día, apareció un formato que se llamaba el mini disco, que era un disco más pequeño. Cuando apareció el mini disk, unos meses después salió el pendrive. ¿Qué pasó? El pendrive se comió al mini disk y desapareció; lo mismo ocurrió con los discos tradicionales, que el pendrive terminó destituyéndolos a todos. A esto se refiere la destrucción creativa: aparece la innovación dejando obsoleta la anterior, y el que no se reconvierte, muere.

El ejemplo de la innovación incremental son los teléfonos celulares, donde cada vez eran más pequeños. Se partió con celulares que debían llevarse en una maleta en el auto, hasta cuando salieron unos celulares extremadamente pequeños, pero la tecnología no cambiaba mucho hasta que posteriormente se dio el salto a los Smartphones, y hoy en día ya no son teléfonos, sino que son computadores; así mismo pasó con otras cosas, la carta, la radio, entre otros.

Habiendo ya entendido bastante de los conceptos de innovación, hay que saber cómo gestionar la innovación, ya sea en la empresa existente o generando un emprendimiento innovador.

Lo primero es que es muy difícil innovar si no se conoce lo que ya hay; es decir, hay que hacerse expertos en las industrias de referencia, hay que investigar en lo que se está emprendiendo, formarse, estudiar y saber, porque de lo contrario no se puede innovar, ya que no se puede decir que algo es novedoso si no se sabe lo que hay. Por lo tanto, lo primero es mejorar los conocimientos y capacidades.

Otro punto importante es el de investigar a la competencia; es bueno pasar tiempo revisando qué es lo que están haciendo las empresas de referencia de la industria en la cual se está emprendiendo, ya que son las que probablemente estén liderando o quizás sean de referencia para que nos copien. Pero, en la mayoría de los casos, es seguir a alguien. Hay que ver e investigar qué hace el otro para que surjan ideas que pueden llegar a ser novedosas para la empresa, lo cual de igual manera es innovar. No se trata de innovación solamente de hacer lo que es novedoso para todo el mundo, para toda la industria; eso es muy complejo hacerlo. Basta con que sea novedoso para el que lo hace, para que ya sea innovación, y ese es un buen primer paso.

Si se quiere partir con temas de innovación, además de informarse y buscar información, existen instrumentos de Corfo (Corporación de Fomento) que son para innovar. Hay uno que se llama particularmente “Súmate a Innovar”; este es un instrumento de introducción para empresas que quizás no están innovando, para que puedan innovar, entregándoles un subsidio para ello.

También se puede innovar desde los clientes, con una técnica que se llama Design Thinking (es un proceso de innovación), que propone que se investigue a los clientes. Además, hay un concepto que se llama mapa de la empatía; se va a ese mapa y se entiende de mejor manera a los clientes, y a partir de eso se pueden desarrollar soluciones innovadoras. Esta es una buena técnica para poder innovar.

Lo último es crear un modelo de negocio, experimentar, ya sea con la metodología Canvas o la metodología Lean Canvas, porque crear un modelo de negocio permitirá que se pongan por escrito todas las actividades de la empresa, y de esta manera se vayan pensando mejor.

La innovación tiene que ver con pensar nuevas soluciones. Cuando se pongan por escrito, sin duda se van a ocurrir mejoras.

Otra cosa muy importante es el compartir el modelo de negocio. La innovación es algo colaborativo; incorporar las opiniones de los demás, de los socios, de los trabajadores y también de otros emprendedores. De esta manera se puede mejorar el modelo de negocio. También es muy importante experimentar, probar, hacer pequeñas pruebas de algunos cambios, porque innovar a gran escala es mucho más caro. Se deben hacer pequeñas pruebas primero, ver cómo resulta, medir y después incorporarlo a mayor escala.

CINCO KPI's PARA MEDIR EL RENDIMIENTO DE TU EMPRESA

Giannina Arroba Ríos

Segundo García Celis

Galvarino Casanueva Yáñez

En administración de empresas, KPI significa Indicador Clave de Rendimiento (Key Performance Indicator). Son métricas que miden el progreso de una empresa o proyecto hacia sus objetivos. Estos indicadores ayudan a los líderes a tomar decisiones informadas y a evaluar la eficacia de sus estrategias. Pues bien, para saber si se está haciendo bien o no esta operación, existen cinco KPI's para medir si los sistemas de una empresa están funcionando, y así poder entender en qué sistema se debe enfocar la atención y por qué no se están teniendo los resultados esperados, comprendiendo exactamente lo que se debe hacer.

Una empresa es un sistema de sistemas y un sistema es un proceso repetitivo, paso a paso, que genera un resultado; ese resultado medible es el dinero, dinero que está a favor del empresario que inició el proyecto, dinero que está a favor de los colaboradores que se convierte en beneficios para los accionistas y que se convierte en valor para los clientes, ya que éste es quien paga por algo de lo cual debe recibir un valor mayor de aquello por lo cual pagó.

Ahora bien, sabiendo ya lo que es una empresa y entendiendo que ésta es un sistema de sistemas y lo que es un sistema en sí, debemos saber cuáles son los sistemas de una empresa, qué es lo que hace que una empresa sea una empresa.

Entonces, de estos cinco sistemas no puede faltar ninguno, ya que, si llegara a faltar alguno, significa que no se tiene una empresa, o por lo menos no una empresa real que funcione.

Estos sistemas son:

- » Sistema de talento
- » Sistema de marketing
- » Sistema de finanzas
- » Sistema de productos
- » Sistema de expansión

Todo en las empresas se resume en estos cinco sistemas.

Pues bien, el sistema de talento se enfoca en atraer a los mejores líderes que hay en el mercado y posicionarlos en la empresa para que, junto con los dueños y creadores de la empresa, impulsen el crecimiento de esta organización.

En cambio, el sistema de marketing se enfoca en atraer clientes, muy buenos clientes, de forma masiva y de forma constante. Si no hay personas tocando a la puerta del negocio todos los días, quiere decir que hay un problema en el sistema de marketing.

Por otro lado, el sistema de finanzas se encarga de controlar los gastos y elevar la rentabilidad de la empresa; es donde la magia ocurre, porque al final no se tiene una empresa para vender, se tiene una empresa para retener dinero, y lo que se encarga de hacer esto es el sistema financiero.

Siguiendo con el sistema de productos, que es el que se encarga de diseñar, entregar, distribuir o hacer disruptión sobre los productos o servicios que se ofrecen, el sistema de productos es el que se encarga, al igual que del servicio del cliente, pero a un nivel mucho más evolucionado. Es el sistema que crea el producto, lo entrega, lo evalúa y lo mejora constantemente, y está convirtiendo a clientes que ya entraron por marketing en superclientes que están haciendo recompra constantemente.

Y, por último, el sistema de expansión, que toma todos los sistemas y los multiplica en nuevas unidades de negocio, en modelos de inversión para hacer que el empresario cada vez se pueda salir de la operación y pueda seguir generando dinero, aunque no esté trabajando directamente o de tiempo completo en su empresa.

Estos son los cinco sistemas de la empresa, pero, ¿cómo se pueden evaluar? Muy simple, a través de preguntas sencillas como:

» SISTEMA DE TALENTOS:

- a) ¿Tienes líderes a los que puedes confiar tus responsabilidades?
- b) ¿Cuál es la cantidad de rotación de personal anual que se tiene en el negocio?

Con estas dos preguntas se puede hacer una evaluación rápida del sistema de talentos; es más, al enfocarse solo en la primera ya podemos saber si el sistema funciona bien o no, ya que hay que ver si a estos líderes se les pueden entregar responsabilidades que hacen que la empresa pueje hacia adelante o no. Así de sencillo.

» SISTEMA DE MARKETING:

- a) ¿Cuántos clientes potenciales han dejado sus datos para que se puedan contactar en el último mes?
- b) ¿Cuántos clientes potenciales se convertirán en clientes que pagarán por la oferta que se les ofrece?
- c) ¿Cuál es el valor de la duración del cliente, el tiempo de valor que un consumidor permanece en la empresa?

De manera más sencilla, la pregunta es: ¿Cuántas personas están interesadas en el producto? Y esta respuesta solo se puede saber a través de la base de datos que se ha generado, de las personas que dejaron sus datos, ya que están interesadas en el producto o servicio. Esto significa que hay un sistema de marketing que está funcionando.

» SISTEMA DE FINANZAS:

- a) ¿Cuál es la rentabilidad del negocio?
- b) ¿Existe un flujo de efectivo constante?

El simple hecho de saber cuál es la rentabilidad del negocio es una muy buena variable, pero no es suficiente. Hay que evaluar si se tiene flujo de efectivo. Las empresas no se quiebran por problemas de rentabilidad; no es lo que ocurre usualmente. Nadie compra un huevo a un dólar para venderlo a un dólar, ya que todo el mundo compra un huevo a un dólar para venderlo en dos dólares, en 1,5 dólares o incluso

en 3 dólares, y si se le hace un proceso creativo puede venderlo hasta en 10 dólares, porque serían huevos estrellados, omelet, etc.

Así que la rentabilidad no es el enemigo del empresario, sino que el flujo de efectivo: cuánto tiempo tarda el dinero en salir de la empresa y volver a entrar; salir porque se pagan proveedores y volver a entrar porque se hacen ventas y se recauda cartera. ¿Cuánto es ese tiempo? Si ese tiempo es muy largo, es porque se tiene un problema muy serio.

» SISTEMA DE PRODUCTOS:

- a) ¿Con qué rapidez se sirve a los clientes?
- b) ¿Cuál es el plazo actual de las devoluciones, reembolsos o garantías?

Si vendo 100, ¿cuánta gente me está pidiendo reembolso? Si vendo 200, ¿cuánta gente me está pidiendo garantía? Imaginemos que un 20% de los clientes está devolviendo el producto; es un porcentaje demasiado alto y esto ocurre porque no hay un sistema de producto funcionando adecuadamente.

» SISTEMA DE EXPANSIÓN:

- a) ¿Cuántas unidades de negocio hay en la empresa?
- b) ¿Cuántas se van a abrir el próximo año? O ¿cuántos mercados nuevos se van a conquistar el próximo año?

Con estas cinco preguntas, que se convierten en cinco métricas, se pueden evaluar los cinco sistemas de la empresa.

IMPORTANCIA DE LOS KPI's PARA EL ÉXITO EMPRESARIAL

Estas métricas permiten medir el éxito de la empresa en áreas específicas, alineadas con sus objetivos estratégicos, ya que a través de los KPI's se puede monitorear el rendimiento del negocio en tiempo real, permitiendo tomar decisiones con datos concretos y no en simples suposiciones.

Los KPI's no solo muestran el estado actual de la empresa, sino que también proporcionan información crucial para ajustar estrategias, corregir desviaciones y asegurar el camino hacia la meta. Desde la gestión financiera hasta el control de inventarios o la satisfacción del cliente, los KPI's son esenciales para gestionar una Pyme de manera eficiente.

Por ejemplo, si se tiene una empresa de insumos gráficos, uno de los dos KPI's claves puede ser el volumen de ventas mensual; este indicador permite medir el nivel de ventas y evaluar si se están alcanzando los objetivos de ingresos. Otro KPI relevante podría ser el nivel de inventarios, ya que éste ayuda a saber si se tienen suficientes productos disponibles para satisfacer la demanda sin generar excesos de stock.

Lo importante es que los KPI's son medibles, relevantes y específicos para cada área del negocio, permitiendo hacer un seguimiento continuo y tomar decisiones informadas. Cuando se implementan correctamente, los KPI's no solo permiten tener una visión clara del desempeño actual de la empresa, sino que también permiten anticipar problemas y encontrar oportunidades de mejoras.

Un KPI debe ser específico, alcanzable, relevante y con un tiempo determinado, siguiendo la metodología SMART. Esto significa que cada KPI está diseñado para ofrecer una visión clara de si una empresa está avanzando en el cumplimiento de sus metas o si necesita ajustar sus estrategias.

Las características de un KPI efectivo son que sea:

- Medible, ya que estos son métricas numéricas, lo que significa que se pueden calcular y observar de manera clara. Por ejemplo, el ingreso mensual o el número de ventas diarias.

- Relevante, un buen KPI debe estar alineado con los objetivos estratégicos de la empresa; no todos los indicadores son KPI, solo aquellos que impactan directamente el éxito del negocio lo son.

- Específico, deben estar claramente definidos para evitar confusiones; un ejemplo sería incrementar las ventas mensuales en un 10% en el próximo trimestre.

- Tiempo definido, los KPI tienen un período de medición establecido que puede ser diario, semanal, mensual o trimestral, según el objetivo.

Los KPI se pueden aplicar en distintas áreas de la empresa como:

- Financieros: indicadores como ingresos, margen de beneficios o flujo de caja.

- Ventas: número de ventas, tasa de conversión o valor promedio por cliente.

- Operativos: indicadores relacionados con la eficiencia en la producción y tiempos de entrega.

- Satisfacción del cliente: indicadores de satisfacción “wen pro práctico”. Para una empresa de insumos gráficos, un KPI podría ser el nivel de stock, que indica si la empresa tiene suficientes materiales para cumplir con la demanda de los clientes. Si este indicador muestra que el inventario está bajo, la empresa puede tomar medidas rápidas para abastecerse y evitar interrupciones en el servicio.

En resumen, los KPI permiten monitorear el desempeño de las actividades críticas, facilitando la toma de decisiones basadas en datos y ayudando a las empresas a mantenerse en el camino hacia sus objetivos.

Seleccionar los KPI correctamente para la empresa es fundamental para medir lo que realmente importa y tomar decisiones acertadas, ya que no todos los indicadores son relevantes para todos los negocios. Seleccionar los correctos implica entender las metas estratégicas de la

empresa y alinearlas con las métricas que reflejan el desempeño en esas áreas claves.

Un proceso práctico para seleccionar los KPI adecuados es:

1.- Definir los objetivos estratégicos: el primer paso es tener claro qué es lo que se quiere lograr con la empresa. Los KPI deben estar directamente vinculados a los objetivos generales del negocio; por ejemplo, querer aumentar las ventas, reducir los costos operativos o mejorar la satisfacción del cliente. Si el objetivo es aumentar las ventas de forma trimestral, un KPI adecuado sería medir el número de ventas semanales o la tasa de conversión de clientes.

2.- Identificar las áreas clave del negocio: No todas las áreas de la empresa son igual de críticas; se deben identificar las que más impactan en el logro de las metas. Las áreas más comunes donde las Pymes suelen establecer KPI son:

- Finanzas: flujo de caja, margen de beneficio, ingresos mensuales.
- Ventas y marketing: nuevos clientes, tasa de conversión, crecimiento de clientes.
- Operaciones: eficiencia en la producción, gestión de inventarios, tiempos de entrega.
- Clientes: retención de clientes, tasa de conversión; ejemplo: si el área clave para una Pyme determinada es el servicio al cliente, un KPI relevante podría ser el índice de satisfacción del cliente o la tasa de retención de clientes.

3.- Asegurarse de que los KPI sean medibles y cuantificables: Un KPI solo es útil si se puede medir de forma precisa y transformarlo en datos concretos, por eso es esencial que los KPI se puedan cuantificar fácilmente. Si se tiene dificultad para medir un aspecto del negocio, puede que ese no sea un buen KPI; ejemplo: si el interés está en medir la eficiencia en la producción, un KPI como el tiempo promedio de producción por producto es claro y cuantificable; sin embargo, indicadores vagos como “mejorar la eficiencia” no serían útiles sin una medición específica.

4.- Establecer un punto de referencia: Para que un KPI sea útil, se necesita un punto de referencia con el cual comparar los resultados. Este punto de referencia puede ser una métrica histórica de la empresa o datos de referencia de la industria; eso permitirá determinar si se está mejorando o si se necesita ajustar las estrategias. Ejemplo: si se está midiendo el nivel de stock, se pueden usar datos del último año para saber cuántos días de inventario se mantuvo promedio y comparar si el nuevo KPI logra mantener ese nivel o mejorarlo.

Se deben revisar y ajustar los KPI periódicamente, ya que las necesidades del negocio cambian con el tiempo; por lo mismo, se deben revisar los KPI regularmente para asegurar que sigan siendo relevantes. Además, los indicadores pueden necesitar ajustes si se observan nuevas prioridades o cambios en el mercado. Ejemplo: si se ha alcanzado un objetivo de ventas en un trimestre, se podría revisar el KPI y establecer un nuevo objetivo para el siguiente trimestre, como la tasa de crecimiento de los nuevos clientes.

Un ejemplo práctico de selección de un KPI en una Pyme:

Supongamos una Pyme que vende insumos gráficos; sus objetivos principales son: aumentar las ventas de un producto específico, como el papel de impresión, y mejorar la eficiencia operativa en el manejo del inventario.

Basado en esto, algunos KPI que podrían seleccionarse son:

- Ventas mensuales de papel de impresión, para medir el progreso en el objetivo de ventas.
- Nivel de inventario de papel de impresión, para asegurarse de que siempre hay suficiente producto para cumplir la demanda.
- Tiempo de entrega de pedido, para monitorear la eficiencia operativa.

Seleccionar los KPI concretos para una Pyme determinada implica una comprensión profunda de las metas de esa Pyme, las áreas clave del negocio y la capacidad de medir lo que realmente es importante.

Los KPI son más que simples números; son herramientas que permiten dirigir el negocio de manera proactiva, detectar problemas y aprovechar oportunidades de mejora.

NO PLANEAR ES PLANIFICAR EL FRACASO

Como administrar mejor un negocio pequeño

Orlando Gallegos Gonzales

Darwin Barahona Nájera

Galvarino Casanueva Yáñez

Hay una estadística muy cruel que dice que 8 de cada 10 negocios fracasan, pero más allá del número hay que entender por qué están fracasando; una vez que sabemos las causas podemos atacar el problema. Y acá podemos ver algunos puntos clave para entender este problema.

1.- La falta de planeación

La falta de planeación se refiere a que muchas personas abren un negocio simplemente porque les llamó la atención o porque les dijeron que eso es un buen negocio. Entonces suena la idea, invierten su dinero, compran mercancía y montan su local; fantástico, pero en muchas ocasiones no toman en cuenta todo lo que representa abrir ese negocio: cuáles van a ser los horarios de operación, costos fijos, luz, renta, servicios, el mercado; es decir, el lugar donde están poniendo ese negocio puede no ser el adecuado. Y aunque se empiece con mucho entusiasmo y con muchos deseos de triunfar, por este tipo de factores que no se planearon previamente llegan a perderse en la penosa necesidad de tener que cerrar. Entonces quiebra el negocio y esa es una de las principales causas.

2.- Falta de habilidades para vender

Se puede tener el mejor producto o servicio, estar ubicado en el mejor lugar de la ciudad, pero si no se tienen las habilidades para poder vender va a ser muy complicado que se tenga éxito. Además, la

habilidad de ventas no es algo que simplemente vaya, se compre y ya se sea un experto en ventas, sino que es una habilidad que se tiene que ir desarrollando a través del tiempo. Imaginemos a alguien que es una persona muy introvertida y quisiera empezar un canal de YouTube, por ejemplo; sería muy difícil tener éxito, porque estaría todo temeroso frente a la cámara, no quisiera hablar. Hay que tener habilidades de ventas también para poder tener éxito.

3.- Mala administración del negocio

Muchos negocios empiezan a funcionar muy bien, tienen sus ingresos, empiezan a generar buena cantidad de dinero, pero, por alguna extraña razón, no crecen o, en vez de crecer poco a poco, van cayendo, van cayendo, y ahí se observa cómo cada vez tienen menos mercancía o ese local era muy grande y ahora ya lo redujeron. Esto normalmente se debe a una mala administración del dinero. Desafortunadamente, la gran mayoría de las personas que inician un pequeño negocio no tuvieron una formación como emprendedor y, finalmente, todavía no existe una carrera que prepare para ser emprendedor. Así, sin nada, abren su negocio y como se pueda se empieza a intentar administrarlo.

Las finanzas personales van mucho de la mano. Una persona que no sabe administrar su propio dinero, que es gastador con su propio dinero, cuando tenga un negocio también va a tener un negocio gastador y no va a poder administrarlo.

Nos enfocaremos en esta última causa, la mala administración de un negocio pequeño. Un pequeño negocio es tal como se dice, un negocio pequeño, como un almacén, una ferretería, una farmacia u otro cualquiera que involucre la compra y venta de mercancías de productos físicos. Ahora, también podría enfocarse a un negocio de servicios, pero con mejores resultados en lo que involucre la compra y venta de productos.

Ahora bien, los pasos para levantar y hacer crecer un negocio son 8, y a continuación veremos:

I.- Método de los 8 pasos para administrar un negocio

1.- Sistema de Punto de Ventas: En primer lugar, lo que hay que hacer es invertir en un sistema de punto de venta: el sistema de punto de venta es una forma de utilizar la tecnología. Muchas personas dicen “tengo que meterle dinero, de por sí estoy teniendo problemas con mi negocio y tú quieres que le meta más dinero”. Bueno, así es el mundo de los negocios, es como cuando a las empresas grandes les faltan ventas y reducen su presupuesto en publicidad: es totalmente absurdo, es cuando más tienen que invertir en este tipo de cosas.

Entonces, si el problema es una mala administración del dinero, quiere decir que, como persona, no se es muy bueno en administrar el dinero y hay que utilizar el apoyo de herramientas tecnológicas, es decir, cosas externas que obliguen a administrar de mejor manera. Obviamente, el resto de los puntos sí se van a poder aplicar, aunque no se tenga un sistema de punto de ventas, pero tendrá que hacerse todo de forma manual, lo que significa que va a tomar más tiempo y va a requerir mayor esfuerzo, por lo que es recomendable tener un sistema de punto de venta especializado.

Además, le dará una mejor imagen al negocio; es muy distinto ir a una tienda, aunque sea muy pequeña, donde la persona que atiende se sabe los precios de memoria, a tener un sistema que cobra. Este último le da una imagen mucho más profesional y agradable al negocio. Aparte del ahorro de esfuerzo y tiempo en la administración, permite un crecimiento, porque al contratar un empleado es mucho más fácil decirle: “Mira, aquí está el sistema con los precios”, a que se deba aprendérselos de memoria.

Por lo tanto, tener un sistema de punto de venta es muy útil en los negocios de cualquier tamaño.

Pero, ¿en qué consiste un sistema de punto de venta? Consta de estos seis puntos principalmente:

- Computadora: normalmente los programas que requieren un sistema de punto de venta no necesitan mucha memoria ni un equipo

muy sofisticado. Con una máquina común y corriente, sin tener mayores cosas, ya que no será para hacer videos, ni editar programas ni nada parecido, se va a usar para administrar el negocio y se necesitará solo el paquete de Office; así que cualquier computadora que hoy funcione va a servir. Ideal un computador de escritorio más que portátil, cosa que no llame la atención para el dueño de lo ajeno.

- Un programa de software: que permita llevar el sistema de ventas. Hay uno muy fácil de entender, muy amigable, para descargar de forma gratuita llamado “punto de venta”, diseñado para este tipo de negocios y está en español. Hay otros softwares que son más grandes, muy caros y más sofisticados, pero también más complicados. Es tan amigable que no se necesita tener grandes conocimientos en computación, volviéndose un negocio mucho más profesional.

- Lector de código de barras: hay diferentes tipos en el mercado, se clasifican en:

- Unidireccionales: es como una pistola y tiene un solo rayo láser. La ventaja es que es económico, pero se debe apuntar correctamente el producto para que funcione bien, y esto es una desventaja si el negocio tiene mucho flujo de personas porque es lento.

- Omnidireccional: son los que tienen una pequeña base y disparan un montón de rayos en diferentes direcciones, por lo que no importa cómo se coloque el producto, el código de barras se lee igual.

- De escritorio: son los más costosos y recomendables solo si hay un negocio más grande, ya que estos son los lectores que ponen en la parte del escritorio, así como en las grandes tiendas, ya que requieren otro tipo de instalación.

Entonces, para empezar, el primero es bueno; si se quiere invertir en algo mejor, el segundo es mucho mejor, pero dependerá del presupuesto.

Estas tres cosas son necesarias e indispensables para comenzar a funcionar debidamente el negocio. Ahora bien, adicionalmente, si se tiene el presupuesto y se quiere un mejor y mayor funcionamiento, se podrían agregar otros como:

- » Impresora de tickets
- » Cajón de dinero automatizado
- » Báscula conectada al sistema

Estos tres últimos no son necesarios, pero si hay presupuesto para poder tenerlos, adelante. Pero si no, solo con los tres primeros es suficiente, ya que con esto se podrá administrar mejor el dinero y verse mucho más profesional.

2.- Realizar un inventario Físico: Esta parte es uno de los trabajos que muchos de los emprendedores, dueños de los pequeños negocios, no quieren hacer, y la verdad es que se entiende porque es mucho trabajo; normalmente está atascado de productos y se tardaría mucho en contar esas cosas, así como, por ejemplo, agujas, chocolates pequeños, clavos, etc. Pero es necesario contarlo todo, porque así lo hacen las grandes empresas, como por ejemplo Walmart, que sabe cuántos chicles tiene en cada sucursal y eso es lo que le ayuda a tomar mejores decisiones con respecto a ese producto.

Entonces, un negocio pequeño debe imitar lo que hacen los grandes, lo que les da éxito, porque también dará buen resultado en un pequeño negocio.

Cómo se hace en general un inventario físico, mediante tres pasos simples:

- Organizar el negocio; normalmente hay mucha mercadería por todos lados, en vitrina, en bodega, en el mostrador, y el proveedor deja más mercadería en el pasillo, por lo tanto, se debe organizar, clasificar y agrupar los productos en un solo lugar y así se van contando.

- Contar todos los productos; se va a tardar, depende del tamaño del negocio, pero la información obtenida será muy útil para las decisiones futuras.

- Capturar en el sistema; esto significa llevar el control en el sistema del punto de venta. En este sistema se deben ingresar los productos nuevos y llevar un registro de todo lo que hay. Ejemplo: en el sistema nombrado anteriormente “punto de venta”, cuando se crea un producto por primera vez, se crea el producto en el sistema, se registra, se

pasa por el código de barras y se va creando: nombre, valor, cantidad en stock, que fue lo que dio el conteo en el inventario. Así, cuando se vende uno, se pasa por el código de barras, se vende y se rebaja inmediatamente del sistema.

El inventario nos ayudará a tener control del negocio, del proceso de producción y ventas.

3.- Agrupar la mercancía en diferentes departamentos: Cuando creamos un producto en el sistema de punto de ventas, este sistema nos permite agruparlos por departamentos. Esta parte es vital y crucial dentro de la buena administración. No es lo mismo tener todo revuelto que tenerlo clasificado en diferentes clasificaciones, valga la redundancia.

Un ejemplo: tener varias piezas geométricas y querer saber cuántas piezas tenemos de cada una. Es un mundo revuelto, así como se encuentra el negocio; y no es que esté mal, es la dinámica del negocio al entrar y salir mercancía mediante ventas u otros: se acomoda, se guarda, etc. Así se revuelven las cosas por todos lados y se confunde todo. Pero, si este nivel de confusión está también en la administración, empezamos con problemas.

¿Qué pasa si llega un proveedor con cierto producto y no hay dinero para pagarle? Entonces se saca de la caja, de los ahorros o de donde se pueda para pagar, y así se comienza a revolver aún más, formándose un verdadero caos en las finanzas.

Ahora bien, ¿qué pasa si está todo organizado, el saber dónde está cada cosa y cuánto de cada una hay? Al clasificarlos en diferentes departamentos se puede tener todo ordenado, ya sea por marca, por producto, por forma, etc. La idea es que no sean muchos, pero tampoco pocos, ya que deben estar agrupados. Por ejemplo, por el proveedor y, dentro de este grupo, departamentos. Si un negocio de abarrotes tiene como proveedor a “Bimbo”, este trae todo lo que es pan: pan de molde, pan de completo, pan blanco, pan integral, queques, etc. Así tengo un grupo de proveedor y varios departamentos dentro de ese grupo.

Al principio puede ser complicado, pero al crear estos departamentos se puede tener un mejor control del negocio. Estando organizado sabremos qué es lo que tenemos y cómo lo tenemos organizado.

4.- Cargar toda esta información a nuestro sistema de punto de ventas: Se va a ahorrar mucho tiempo, estrés y esfuerzo al hacerlo, ya que una vez que toda esta información está precargada dentro del sistema, después se trata solo de dar mantenimiento y utilizarlo. En cambio, al hacerlo manual, llegará el momento en que esto no se podrá. Es mejor aprovechar la tecnología de forma automatizada y así queda tiempo para otras cosas medianas o muy importantes, como atender el negocio, dar mejor servicio a los clientes, etc.

5.- distribuir el dinero físicamente: Cuando se ahorra dinero, hay que convertirlo en un ahorro real. Por ejemplo, si el mes pasado se pagó 200 de luz y este mes se paga 150, esos 50 que salieron de menos se deben colocar en un fondo de ahorro, haciendo real ese ahorro. Algo similar se aplica en el negocio: como ya están organizados los productos en diferentes departamentos, cada departamento se tratará como si fuera una unidad de negocio independiente.

Por ejemplo, el área de Coca-Cola dentro del negocio debe considerarse una sola unidad, con sus ingresos, gastos y utilidad propios. Se puede aplicar cualquier método de ahorro (frascos, alcancías, etc.), pero es fundamental separar efectivamente el dinero correspondiente a cada departamento. Cada unidad debe ser rentable.

Antes de implementar este sistema, llegaba el proveedor del pan Bimbo, cobraba X dinero de mercancía y se sacaba de la caja general para pagarle. Lo que no se notaba es que el vendedor, como buen vendedor, dejaba más mercadería para aumentar sus ventas y, por ende, ganar mayor comisión.

Con el sistema de punto de venta y la separación de dinero por departamento, si el departamento de Bimbo no tiene suficiente dinero, solo se puede pagar con lo generado por sus propias ventas. Si se necesita más mercadería, se invierte únicamente el dinero disponible en ese departamento y, si no cabe en el exhibidor, se almacena en la bodega.

De esta forma, se sabe claramente cuáles unidades del negocio y qué productos generan ventas reales. De lo contrario, ocurre que un producto que no sale a la venta se paga con dinero de otra unidad, lo que genera pérdidas constantes. A la larga, esto se convierte en un “barril sin fondo”.

Sin embargo, cuando los dineros están clasificados y separados por unidad, se puede tomar decisiones correctas sobre cuánto comprar, cuánto vender y cuál es el nivel de rentabilidad de cada unidad dentro del negocio completo.

Entonces, muy importante, separar la cantidad de dinero que le corresponde a cada departamento físicamente, y una vez que esta está hay que ajustarse a ese presupuesto, aunque haya dinero de otro lado; ajustarse al presupuesto que le toca a ese departamento, porque eso es lo que vendió y la idea es que sea autosustentable por sí mismo. Si no está generando lo suficiente, entonces hay que chequear los precios, porque probablemente el producto subió, el proveedor no informó de su subida y la venta se mantiene al precio bajo, o hay un robo hormiga, o no se están facturando las ventas correctamente dentro del sistema y sobra dinero y se gasta, o el dinero se está “comiendo”, porque algo está pasando, que el producto no está siendo autosustentable y es lo que hay que chequear.

La importancia de tener un buen registro y separar el dinero que corresponde a cada departamento, y poco a poco, con disciplina, constancia y tiempo, a muy corto plazo comienza a dar resultados y lleva a tomar mejores decisiones: a ver dónde invertir más, dónde reducir costos, qué productos mantener e incluso qué productos sacar del negocio porque no están generando nada, y mejor ese dinero invertirlo en un producto que sí deje ganancias. Con este orden se sabe cuál, ya que en todo esto los números mismos serán los que irán dando las respuestas.

6.- Aprovecha el financiamiento: Hay muchos proveedores que dan financiamiento y se desconoce, o se conoce, pero no se atreven a utilizarlo. Este punto es muy importante para poder levantar un negocio con poco capital y poca mercancía. ¿Cómo se hace entonces? No

hay otra: se debe utilizar el apalancamiento de alguien, en este caso los proveedores que dan financiamiento a una semana, a un mes, a 90 días, etc. Como ya se sabe que es un producto que se desplaza rápido, se pide el crédito, se empieza a vender y se paga en el tiempo dado de financiamiento, ya sea una semana, un mes o más. Pero es muy difícil poder aplicarlo correctamente si no se hacen los pasos previos ya mencionados anteriormente, porque para poder manejar correctamente un financiamiento sobre mercancía, la disciplina es vital. Hay que tener claramente cuánto dinero entra y cuánto dinero sale para poder pagar la deuda y quedarse con las utilidades, y luego repetir el ciclo una y otra vez, haciendo crecer el negocio al utilizar el financiamiento. No hay que tenerle miedo, pero primero hay que organizarse para poder aprovecharlo de mejor manera.

7.- Hacer un calendario de proveedores: Otro problema clásico de los pequeños negocios es que los proveedores llegan de sorpresa y, en ese momento, hay que hacer frente al costo, al gasto y a la mercancía que haya llegado. Muchas veces, esta situación saca de balance porque, al estar al frente del proveedor, se genera una especie de obligación de tener que pagarle y es donde se saca de donde sea, de otro departamento o de la caja. El problema de hacer esto es que se desbalancean las cuentas y, después, ya no hay control del dinero.

Una forma de minimizar este problema es tener un calendario clave para los proveedores, teniendo claro qué proveedor viene a cobrar o a alzar pedido y cuándo viene cada cual, de tal forma que, cuando se cuadre la caja el día anterior, se pueda sacar lo que corresponda para pagar al día siguiente y así no se toca la venta diaria, ya que esa es la que, al final de la jornada, alimentará cada uno de los departamentos. Si se empieza a gastar o a “comer” de ella, después será un caos para reponer los dineros. Por lo tanto, es mejor que se haga un calendario para saber quién viene y a qué viene, para así poder planear de forma correcta y organizada tanto las compras como los pagos sin ser tomado por sorpresa.

Ahora bien, ¿qué pasa cuando llega un proveedor nuevo? Lo ideal es no comprar a la primera; la idea es evaluar el producto y pedirle que venga una próxima vez, así se coloca en el calendario de proveedores

y se puede tomar una decisión en frío de si conviene invertir en ese producto, o conviene no hacerlo, o cuánto le podemos invertir.

Esta es la mejor manera de manejar y controlar a los proveedores, porque, aunque muchos de ellos son buenas personas, finalmente son vendedores que van por comisión y buscan vender lo más posible en cada una de las tiendas donde se dirigen. Así que la idea es tenerlos controlados y no que sean ellos quienes controlen el pequeño negocio, ya que finalmente es el dueño del negocio quien debe tomar las decisiones.

8.- Hacer un corte diario y separar el dinero para cada departamento: Para llevar una buena administración, si tenemos que hacer cosas diferentes, seguramente la costumbre es abrir la cortina del negocio, vender y cerrar al final de la jornada y llevar el dinero consigo. Ahora, si se quiere tener una buena administración, se van a tener que hacer cosas como cortes y reportes, como: la administración de recursos, manejo de proveedores y todas las actividades que se han visto en el transcurso de los pasos mencionados. Se debe hacer porque es importante tomar el control del negocio; de lo contrario, se terminará en la quiebra, como ocho de cada diez negocios que abren en todos los países.

Por eso es importante realizar el corte cada día. El sistema de punto de venta puede ayudar a esos cortes de forma automática, de tal forma que, al hacer clic en el botón “hacer corte”, el sistema desglosará claramente cuánto se vendió en cada departamento y cuánto de utilidad se generó en cada uno de ellos. Así se podrá tener claro la utilidad generada para cada departamento y saber cuánto se gana cada día, cada semana y cada mes. Además, va a permitir evaluar si el negocio es rentable o qué otras acciones se deben tomar en consecuencia, pero es muy difícil tomar decisiones si no se tiene la información adecuada; por lo tanto, lo que se hace es tener la información real para tomar las decisiones correctas.

II.- Tips para aumentar las ventas

1.- Acomodar la mercancía: Dónde debe ir y cómo acomodarla. Por ejemplo, en todas las tiendas de abarrotes, todos los artículos de primera necesidad se encuentran al fondo de la tienda. Esto se hace porque el cliente, al ir por un producto de primera necesidad, al recorrer la tienda puede comprar otro producto que no tenía previsto.

En algunas tiendas de Alemania, por ejemplo, hay una muy leve pendiente desde la entrada hasta el fondo de la tienda, de forma inclinada, de manera que entrar con el carro sea mucho más cómodo que al salir.

Estas técnicas son solo para aumentar las ventas; por lo tanto, hay que calificar los productos en dos partes: hay productos por antojo y otros que el cliente tiene decidido comprar. Por ejemplo, un detergente para la ropa: la persona que va a comprar el detergente lo hace por necesidad, el cliente lo tiene decidido. En cambio, el producto por antojo, como el chocolate o un refresco, debe estar a la vista y ser fácil de tomar. La clave está en eso: hacer la llegada fácil a los productos de antojo y más difícil o al fondo los productos que ya tiene planeado comprar un cliente determinado.

2.- Crea paquetes: Si hay algún producto que está costando trabajo vender, hay que juntarlo con otro que sea de mayor movimiento. Cuando se ofrecen productos en paquetes, es más fácil que la gente, por aprovechar la promoción, elija los paquetes y así se aumenta la rotación de los productos de difícil venta mucho más rápido.

3.- Up-Selling visual: Esto es cuando un cliente va por un producto y se le ofrece algo más; por ejemplo, cuando se va al McDonald's y se pide una promoción, y al momento de pagar se le ofrece agrandar o agregar algo extra por un dinero adicional, o cuando se va al cine y al momento de comprar las entradas ofrecen las palomitas a un precio especial. A esto se le llama Up-Selling.

El Up-Selling visual se refiere a que, en la caja, se deben colocar estratégicamente los productos que en ese momento se puedan vender de inmediato, así como en las farmacias que en las cajas tienen golosinas.

4.- Crear promociones del día para productos básicos: Hay productos que sí o sí la gente va a buscar al negocio por ser los más populares; ya sea un producto básico como azúcar, café o huevo. Así, se elige un día a la semana donde uno de esos productos se dé más barato, de modo que el cliente espere el “día del azúcar” para comprar en el negocio que lo tiene más barato que en cualquier otro lugar. Los supermercados usan esto, colocando los lunes el descuento en productos determinados o en el total de la compra, los martes el día de las verduras, los miércoles de la carne y así sucesivamente.

5.- Estimula los sentidos: Tenemos cinco sentidos y, normalmente, en las ventas de negocios establecidos se busca simplemente “ven, cómprame” y ahí está el producto. Pero es importante aprovechar y estimular los otros sentidos. De hecho, hay un estudio que dice que el olfato te ayuda a vender más; por ejemplo, si se está en una agencia de viajes, esta debe oler a playa o a algo maravilloso, porque relacionamos los aromas con situaciones interesantes de nuestra vida. Por lo tanto, hay que elegir y aromatizar el negocio; así mismo, la iluminación es clave, ya que un local demasiado oscuro hace que el cliente tema entrar. La apariencia de la persona que atiende es importante, porque la imagen en el mundo de los negocios es vital; incluso un uniforme del personal es una maravillosa técnica, ya que genera muy buena empatía.

Hay que utilizar todos los sentidos, no para bombardear, pero sí para estimular a los clientes y hacer que la experiencia de ir a comprar un chicle a la tienda sea inolvidable para ellos.

6.- Calidez y buen trato: Esta es la base angular del negocio y es insustituible. El buen ánimo, el responder correctamente a las personas e incluso utilizar algunos trucos de lenguaje marcan la diferencia. Por ejemplo, cuando el cliente ya está en la caja, preguntar si desea algo más en vez de decirle “nada más”; se dice “¿algo más?”, y eso cambia la forma de pensar del cliente, que se detiene a considerar si realmente necesita algo adicional. Otro ejemplo: cuando el cliente pregunta por refrescos, la respuesta no debe ser simplemente “sí”, sino acompañarse con un “claro, ¿qué sabor te gusta?”, lo que denota interés en el cliente.

La calidez y el buen trato hacen una gran diferencia porque las personas están acostumbradas a que las tiendas o negocios pequeños simplemente sean lugares para hacer una transacción o ir por necesidad. Pero cuando se agrega buen trato, calidez humana y calidad en el servicio, ese negocio, aunque sea pequeño, empieza a diferenciarse de los demás, y muchas veces alguien prefiere ese local, aunque esté lejos, simplemente por el buen trato que recibe.

III.- Tips para reducir los gastos

1.- Ahorrar en el tema de la luz: Las personas que utilizan refrigeradores, vitrinas refrigerantes o congeladoras, y que tienen enfriadores para diferentes marcas funcionando 24/7, deben tener cuidado. La promesa de los proveedores de que estos tienen menor gasto de luz durante la noche al presionar un botón, normalmente es un engaño. Entonces, ¿qué hay que hacer? Dejar los enfriadores de bebidas apagados, ya que nadie va por la mañana a buscar un refresco muy helado. Al abrir el negocio, se enchufa el enfriador de la marca que más se vende hasta que alcance la temperatura deseada, luego se apaga y se enchufa el de la otra marca hasta que tome la temperatura adecuada, y seguidamente hasta el último enfriador. Así se va jugando con los tiempos y horarios para que siempre haya refrescos fríos.

De igual manera, el enfriador que no se puede apagar nunca, porque tiene quesos, cecinas u otros productos que deben mantenerse refrigerados, se puede aprovechar colocando refrescos de los que más se venden, para que nunca falten refrescos fríos. De esta manera se logra reducir el gasto de luz eléctrica y se optimiza el consumo.

Otra manera es cambiar las luces por luces LED, o si de plano no se puede ahorrar en esto ni en los refrigeradores, o el negocio no lo permite, se puede intentar con paneles solares.

También es importante verificar que las conexiones estén correctamente realizadas y separadas: por un lado, la de la casa y por otro la del negocio, para que no haya fugas de luz.

2.- Aprovecha la moda: Ejemplo, el ahorro de bolsas de plástico, que además permite presumir como cuidador del planeta. Incluso se pueden crear bolsas personalizadas con logo y venderlas; a la vez se hace publicidad por sí sola. Otra opción, aplicando una de las técnicas anteriores, es regalar la bolsa por compras iguales o superiores a un determinado valor.

MODELOS DE NEGOCIOS PARA PYMES Y/O EMPRENDIMIENTOS

Orlando Gallegos Gonzales

José Bedoya Ávalos

Galvarino Casanueva Yáñez

Los modelos de negocio son de suma importancia para un emprendimiento, es así como a partir de los propios modelos ya creados, crear los modelos propios, sacando tal vez un poco de uno o de otro, de aquí y de allá, y crear un sistema, ya que un modelo de negocios no es más que un sistema para monetizar o generar valor dentro de un negocio. Por ende, hay que tener más de un modelo de negocios.

Por lo tanto, hay que buscar diferentes tipos de modelos de negocios que pueden servir de ayuda complementaria para muchas cosas, como rentabilizar mucho más las inversiones que ya se han hecho, así como también conseguir una fuente diferenciada de ingresos, y esto no está de más por el riesgo. Fue así como pasó con el COVID, que, por ejemplo, aquel que solo tenía su negocio a pie de calle y dependía de que la gente fuera a su tienda a comprar, tuvo más problemas que aquel que ya se había diversificado, teniendo además de ese modelo otro, por ejemplo, de comercio o de comercio electrónico a través de una tienda online o redes sociales. Esto no quiere decir que este sea el único modelo que se pueda utilizar para diversificar el modelo principal, pero sí que es importante que se intente tener más de un modelo de negocios y que además se complementen entre ellos, así como el de utilizar los mismos recursos que ya se tienen en funcionamiento, por ejemplo, en una tienda física que ya es un almacén, por lo tanto, no se tendrá que invertir en un modelo de negocios de venta digital. Y para los que no tienen negocio, les servirá de inspiración.

Los principales y más reconocidos modelos de negocios a nivel mundial, para que se conozcan en qué consisten, en qué se basan, quiénes los están utilizando y, a partir de ahí, poder hacer un modelo propio. Muchas veces lo de innovar es simplemente unir puntos que

hay en la cabeza, y un modelo de negocio que ya existe en otro sector, pero que nadie ha traído. Cuando alguien lo trae a su propio modelo y lo adapta y lo pone a funcionar, eso es tener una idea disruptiva. Se está poniendo un negocio en marcha totalmente innovador y que tiene una gran diferenciación para los potenciales clientes, y es así como se ha entrado al mercado. Así es que es muy importante conocer los modelos de negocios, ya que hay muchísimos modelos de negocios, por nombrar algunos tenemos:

- Business Model Canvas, como sistema para crear esos modelos de negocios y para aprender cómo funcionan.

- El modelo Freemium, este modelo en el que primero se da un servicio gratuito y luego, si se quiere avanzar en la utilización de herramientas, pues se pasa a uno premium de pago.

- El modelo Long Tail (cola larga en español), que es un modelo de negocio muy interesante. En estos momentos se pone el punto de mira no tanto en el método streaming, ese grupo de clientes masivos que están todos juntos, sino que se va por diferentes nichos, y resulta que, cogiendo todos esos nichos pequeños, al final se puede llegar a tener más clientes que en la parte importante del gráfico Long Tail, porque es la cola de ese gráfico.

- El modelo cebo y anzuelo: ofrecer un producto básico a un bajo precio, incluso con pérdidas, como por ejemplo el Nescafé, las cápsulas de Nescafé que son las que se necesitan para esa cafetera que más o menos la dan subvencionada y muy barata, y hacen que se tenga que repetir la compra de las cápsulas constantemente. Otro ejemplo son las cuchillas de afeitar: la primera cuchilla viene con un pack muy barato, pero después la compra de esos mismos repuestos es lo que genera el beneficio a la empresa.

- El modelo de la filiación y los afiliados; un negocio digital muy interesante en el que, si se tiene un negocio, se pueden buscar afiliados que son personas que van a comercializar los productos a cambio de una comisión, o también se puede convertir en afiliados de grandes empresas o marcas, como por ejemplo Amazon, y se vende por internet el producto de Amazon y no hay que preocuparse ni de stock, ni de envíos, ni de logística ni absolutamente nada de eso.

- El modelo de negocio es el comercio electrónico, la posibilidad de vender online, además reutilizando si ya se tienen esas estructuras de negocio tradicional.

- El Dropshipping es un modelo de comercio, pero en este caso es el proveedor al que se le compra la materia que se vende, el que se encarga de almacenarla y de enviársela al cliente final. El cliente le compra al emprendedor, el emprendedor le dice al proveedor qué ha comprado el cliente para que se lo envíe. Esto reduce los riesgos del negocio y la complejidad de este; ocurre mucho con los mayoristas.

- El modelo de negocio es el multinivel del network marketing, no se debe confundir con el modelo de negocio piramidal. En este caso lo que prima es la venta de los productos; además, se puede estar vendiendo directamente un producto, y se puede ir generando una red de comercializadores que van a vender el producto del emprendedor a cambio de una comisión, y un porcentaje de lo que ellos vendan también regresará al emprendedor. Este sistema o modelo multinivel es un sistema muy utilizado mundialmente. Hay ejemplos en prácticamente todos los sectores, como los Tupperware, Herbalife, Avon, entre otros. Son empresas que tienen una red de distribuidores independientes que hacen de eso su manera de vivir.

- El infoproducto: esto está en auge, ya que es el modelo de negocio basado en el conocimiento y la transmisión del mismo con sus cursos y libros, todo a través de internet, sumando cada año ceros en su facturación, siendo un modelo de negocio que puede encajar en prácticamente cualquier servicio que se quiera prestar o cualquier producto que se esté vendiendo. Se puede crear esta rama ideando un nuevo modelo de negocio en el que el infoproducto va a ayudar a vender más productos, pero también va a ayudar a monetizar el conocimiento o especialización que se tiene en el sector.

- El modelo de suscripción de membresía: muchas veces lo único que se sabe es la venta de un producto, pero si se le da una vuelta, se reduce la carga y se hace una membresía, todo esto tal vez se pueda aplicar en el negocio.

- El modelo de negocio son las plataformas de uno o varios lados: ese modelo de negocio que nos permite reunir en un mismo sitio a la oferta, la demanda, dar servicios adicionales y generar valor para todas las partes y además para la plataforma.

La idea es introducirse en cada uno de estos modelos de negocios y, cuando ya se tenga claro el modelo de negocio que se tiene o que se puede crear uno alternativo al que ya se tiene, o se ponga un negocio en marcha recién, se acuerde de todos estos modelos de los cuales se han oído hablar, pero que no se conocen como modelos de negocios siéndolos, generando un modelo propio para tener una diferencia competitiva, siendo un punto fundamental en un negocio el ser diferentes a la competencia para poder ganar esas compras y esos clientes.

La idea es copiar, pero copiar diferente, para poder adaptar un modelo de negocio a uno propio.

LOS MODELOS DE NEGOCIOS Y LA IMPORTANCIA DE CREAR VALOR CON LOS COLABORADORES

De acuerdo con Osterwalder et al. (2015) “Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor”. Por otro lado, y de acuerdo con los mismos autores, se llama creación de valor:

Al conjunto de beneficios de la propuesta de valor que se diseña para atraer a un cliente, y que esa propuesta de valor es una descripción precisa y fácil de entender e identificar por un cliente sobre lo que le estás aportando para resolver su problema (Osterwalder et al., 2015, prólogo).

El escenario ha cambiado para todas las empresas que conforman las denominadas Pymes y, hoy por hoy, todos los factores que contribuyen a generar valor (tecnología, financiamiento, mercados e información) están disponibles y, por ende, al alcance de todos, o por lo menos para todas las empresas que conforman la competencia de una organización.

Las empresas requieren planificar sus ingresos y beneficios que esperan capturar, y lo hacen a través de un modelo de negocios en donde definen las pautas a desarrollar para atraer clientes, entre otros asuntos relacionados con la configuración de los recursos de la organización. En relación con dicha planificación, y de acuerdo con Osterwalder & Pigneur, ellos manifestaron que “El ámbito de la innovación en modelos de negocios está evolucionando a pasos agigantados” (2011, prólogo).

En esta innovación, y en concordancia con González (2005), “Resulta evidente y urgente que los recursos humanos deben ser una fuente de ventaja competitiva para cualquier empresa” (pág. xv).

El mismo autor señala que: “Este modelo de soluciones de negocios exige arrancar de una definición clara de la estrategia y planes del negocio de donde debe emanar la estrategia de Recursos Humanos y

donde la subordinación de ésta a aquélla debe ser evidente” (González, 2005, pág. 1).

La importancia de que los modelos de negocios estén centrados en la gestión del talento por parte de la organización y de Recursos Humanos en particular es cada vez más evidente, y de acuerdo con García (2013), plantean que “Asimismo, se pudo observar que, en la praxis empresarial, los gerentes focalizan la generación de valor en los accionistas y clientes en primera instancia; luego, aparecen los trabajadores como un grupo de interés clave para los intereses organizacionales” (pág. 23).

Queda claro que los colaboradores talentosos conforman en la actualidad recursos humanos que no son transferibles, vale decir, que no los puede disponer una organización económica en particular y su competencia a la vez. Es cierto, todas las empresas pueden producir talento, pero un colaborador talentoso en particular no estará disponible sino para una empresa específica, a menos que la organización permita que ese colaborador talentoso abandone la organización, dado que no fue capaz de generar políticas para retenerlo.

El gran desafío que enfrentan las empresas en la actualidad es lograr que sus colaboradores puedan ser más productivos y, por ende, puedan crear valor. Ello es posible cuando la empresa logra alinear la estructura organizacional a la estrategia seleccionada, implementada y desarrollada. Se deduce que lo anterior es factible si la empresa diseña una organización que realmente requiere y no la que tiene.

A muchas Pymes se les ha reducido el margen de operaciones y de gestión debido a que tienen organizaciones ineficientes e ineficaces, y otras tanto han desaparecido del mercado por la misma causa.

Las Pymes deben detectar esta deficiencia organizacional a tiempo para poder diseñar estructuras idóneas a sus planes de negocios, pudiendo así reasignar su factor talento disponible en aquellas áreas y procesos que produzcan un mayor valor, eliminando o reduciendo cargos dentro de la organización que no producen contribución alguna, para que finalmente la empresa pueda evaluar y medir con una mayor exactitud sus resultados.

Es de primera importancia establecer una adecuada definición de la organización, de sus planes, de su estrategia, sus objetivos y, en lo fundamental, definir y establecer indicadores de resultados que permitan evaluar constantemente el desempeño de la organización.

Posteriormente, se requiere diseñar y adoptar estructuras organizacionales convenientes y favorables para todos los procesos que requiere manejar la empresa. Urge que los empresarios, administradores y/o gestores de empresas puedan entender que, para producir una condición de competitividad, la empresa debe diseñar adecuadas descripciones de cargos, con descripciones claras de su aporte a la generación de valor, de los objetivos esperados de su ejecución, de todas las actividades asociadas y sus respectivos indicadores de resultados.

Las Pymes requieren urgentemente que la función de Recursos Humanos desarrolle portafolios de productos y/o servicios que les facilite crear valor y establezcan cómo producirlo. Para ello es fundamental entender que el valor se mide en los resultados producidos por la empresa.

Es condición que el área de Recursos Humanos tenga absoluto conocimiento de la empresa como negocio, de la estrategia formulada e implementada en la organización y que diseñe y defina su actuar presente y futuro, de todos los procesos involucrados, de su cartera de clientes y de sus factores diferenciales que le permiten o permitirán a la empresa producir valor.

Este conocimiento le entrega al área de Recursos Humanos el insumo necesario y suficiente para capturar información e identificar las múltiples necesidades potenciales de todos los clientes internos de la organización y, con ello, establecer y construir el portafolio mencionado de productos y/o servicios de valor.

A modo de ejemplo, dar respuesta a la interrogante: ¿Qué requiere la función de producción del área de Recursos Humanos para poder incrementar la productividad de sus colaboradores? El poder construir el portafolio y entregar productos y/o servicios al área operacional, por ejemplo, convierte a la función de Recursos Humanos de una organización en un socio estratégico de la empresa.

Recursos Humanos podría, por ejemplo, desarrollar un portafolio de tres a cuatro productos de alto impacto para el negocio. Por ejemplo, el producto de “Gestión del Conocimiento” para aquellas organizaciones que construyen su estrategia de negocio justamente a través de una alta gestión del conocimiento. Esto constituye un potente activo y de alta competitividad para enfrentar y participar en el mercado. La oferta del área de Recursos Humanos será la de proyectar, ejecutar e inspeccionar la capitalización, suministro y aprovechamiento del conocimiento especializado que tienen los colaboradores clave dentro de la organización. El producto generado tiene su fundamento en que una gran parte del valor producido por el negocio radica en el conocimiento especializado que poseen algunos de los empleados en relación con las operaciones y su administración, como sobre la identificación y, por ende, detección de oportunidades en el mercado.

Las Pymes deben medir continuamente todos sus procesos si pretenden crecer, desarrollarse y permanecer en el mercado en forma competitiva. Una empresa que no puede o no sabe medir sus procesos y/o actividades le será imposible conocer dónde empezar siquiera a mejorar su gestión. La importancia y beneficios de la medición de los aportes de los colaboradores es clara para las organizaciones: facilita el control del desempeño y permite su corrección en aras de una mayor productividad.

Con los indicadores establecidos y definidos se puede, para el primer caso, rediseñar las cargas de trabajo de los distintos cargos, modificar los estilos de supervisión y de dirección, apoyar los potenciales procesos de aprendizajes y de capacitación requeridos, cambiar o modificar algunas políticas empresariales, suprimir algunas prácticas improductivas dentro de la organización, entre otras. Para el segundo caso, potenciar la productividad mediante la justa premiación por su realización.

Es factible concluir que la función estratégica del área de Recursos Humanos va dirigida a que cada colaborador desarrolle las competencias necesarias y suficientes que le permitan contribuir en la generación de valor para la organización económica en que trabaja. Pero para que ello sea posible, su descripción de cargo debe necesariamente estar

alineada a la estrategia de negocio formulada, implementada y desarrollada por la empresa.

Hoy ya no se requieren planes de carrera para los colaboradores, que, en última instancia, fueron ideados para desarrollar y concretar una relación laboral a largo plazo. La evidente disminución en el tiempo del ciclo de vida laboral provocó una disminución en la relación de lealtad entre empresa y colaborador, y, entre otros, hace surgir la urgente necesidad de desarrollar una nueva relación entre la empresa y los colaboradores talentosos, en donde es fundamental la creación de sistemas de oportunidades, apoyados con flexibilidad y rentabilidad, con sistemas de competencias reales y efectivas, que entreguen resultados medibles y colocados en movimiento por el interés propio de la empresa.

RECURSOS HUMANOS (RHH) PARA EMPRENDEDORES Y PEQUEÑAS O MEDIANAS EMPRESAS

Para asegurar el éxito de las empresas, lo primero es la profesionalización de la administración de los recursos humanos, en donde la gestión del desempeño se vuelve crítica en un contexto de talento escaso y salarios crecientes. Esto requiere contar con objetivos claros a nivel de la organización, de las unidades de trabajo y a nivel individual.

La asimilación de la palabra o el concepto de profesionalización con la incorporación del área de recursos humanos a una organización es algo muy común, cuando piensan que, para lograr una cosa, que es la profesionalización, entienden que tienen que crear un área de recursos humanos; eso es una cosa. Son dos cosas distintas: una es qué decido hacer con mi organización y la otra es cómo lo voy a hacer, con quién lo voy a hacer.

Ahora bien, muy temprano en la fundación de la compañía es donde se empieza a dar cuenta que una parte fundamental es poder contar con personas que se sumen al equipo y que permitan crecer.

En un principio, los fundadores no sienten la necesidad de un área de recursos humanos, ya que es un pequeño grupo que normalmente está a la par de los empleados trabajando.

Es crítico separar en distintas etapas que existen desde la creación de una empresa hasta que está en marcha y, obviamente, hasta que se transforma en una empresa exitosa. Desde la propia creación de una empresa, el recurso humano no es solo esencial, sino que absolutamente crítico, porque, cuando una empresa nace, el único recurso que tiene es el humano, que es su fundador.

El desarrollo de la dirección y gestión de los recursos humanos responde a un efecto evolutivo por haberse formado gradualmente al compás de los problemas sociales de las empresas mediante el desarrollo de técnicas y métodos.

¿Qué deben plantearse las compañías?

Pues bien, las compañías deben plantearse, en primer lugar, cuándo se habla de profesionalizar, qué se entiende por profesionalizar, qué características y qué situaciones son las que impulsan a eso, cuál es el contexto que debe darse como para que se inicie un proceso de esa naturaleza.

Cuando una empresa comienza, es muy probable que no tenga un departamento de recursos humanos. Lo primero que pasa es que se ve al recurso humano como un costo. El otro gran problema tiene que ver con la comunicación; en muchos casos, los empresarios no manejan bien la comunicación con su gente, y esto trae enormes problemas, ya que no se maneja bien la información o se oculta la información. Una de las formas en que se promueve y se motiva a la gente es con transparencia, con información, con hacerlo sentir parte del desarrollo de la compañía.

Profesionalizar es una palabra que entraña la reflexión sobre la visión de la compañía.

Al inicio de una empresa, la parte que se destina a recursos humanos es simplemente la liquidación de los sueldos o el control del personal, haciéndose a la vez con algún empleado administrativo.

Hay dueños de empresas o incluso gerentes generales que deberían profesionalizar un poco más su empresa, y no se trata de tomar personal profesional como ingenieros para la planta, contadores para el área administrativa financiera o licenciados en la administración para marketing, donde se cree que eso es profesionalizar la empresa. No, eso es tomar profesionales universitarios.

Lo primero que se hace es sumar gente al equipo, reclutar las personas adecuadas o necesarias para una tarea que, a la larga, comienza a generar un montón de necesidades dentro del ciclo de vida del empleado en la empresa, que son necesarias de atender y que se necesita gente especializada en estos temas, para que lo urgente no pise lo importante y las cosas se hagan como corresponde.

En lugar de profesionalizar, incorporando profesionales, que seguramente se van a especializar o frustrar y se van a ir, entonces el proceso será inverso al que se supone que debiese ser.

El área del manejo de los recursos humanos es una de las áreas en que a los emprendedores les cuesta más estructurar o encontrar forma de manejar más profesionalmente a sus colaboradores, porque de alguna manera creen que lo pueden seguir haciendo ellos como lo estaban haciendo, y, por otro lado, no toman conciencia de que lo que están invirtiendo en sus recursos humanos es más una inversión y no un gasto.

Un momento importante, de donde se descubre que los recursos humanos son estratégicos, es cuando se certifican las normas ISO 9001, que es cuando se comienza a documentar y sistematizar más que tener las funciones del departamento de recursos humanos; es el momento clave para darse cuenta de que es un proceso estratégico.

Surge la necesidad de tener un área de recursos humanos mucho más profesionalizada, que se encargue específicamente de administrar ese talento, de entender cuáles son las habilidades, competencias y aptitudes correctas que necesitamos para ser exitosos.

Nos llega un momento en que esto se hace indispensable, porque si esto no se hace, la compañía definitivamente puede fracasar.

Actualmente se habla de que el factor más importante para el éxito de cualquier empresa es el capital humano: la gestión del talento, desarrollo profesional, el liderazgo, la motivación, la cohesión de grupo. Pero si el responsable de recursos humanos no es un profesional con la formación adecuada, ¿se logran conseguir los objetivos de negocio?

En el fondo, ¿qué es profesionalizar? La respuesta es crear una organización donde estén claros los derechos y obligaciones de todos los que la integran, flexible, sistemática, realista y que tenga claro el objetivo que persigue.

En los empresarios llega una instancia en la que el manejo de sus recursos humanos pasa a ser un tema crítico y, muchas veces, un tema de conflicto y de toma de decisiones que no saben cómo manejar.

¿Cuándo o cómo me doy cuenta de que tengo que iniciar este proceso? Hay una frase que se ha acuñado por la empresa, que es “disparadores de conciencia de crisis”, pero hay que ver la crisis, hay que tomar conciencia de ella.

La empresa comienza a sufrir cambios; ejemplo: después de una década de ser importadores, se convierten en fabricadores. Junto con ello, se debe incrementar la plantilla del personal y surge la necesidad de que alguien se haga cargo de esa área, y, a medida que se crece, se debe profesionalizar el área.

En un momento, existe una etapa en la cual la empresa es todavía muy informal, hasta que la necesidad, principalmente de contratar empleados, requiere formalizar la empresa. También se puede dar el caso de que se cree una compañía donde dé gusto trabajar, pensando en grande.

Además de los desafíos externos a que debe hacer frente la organización, también tiene que resolver los desafíos internos; estos derivan de que, por lo general, las organizaciones establecen múltiples objetivos que no siempre armonizan entre sí.

Ejemplo: un empresario joven empieza un proyecto; es normal que sea quien más sabe sobre su proyecto, ya que es quien trae la idea. A medida que el emprendimiento empieza a avanzar, ya se siente que se pierde el control de la compañía. Sí hay un modelo de organización que permita que el gestor de la idea, el fundador, siga siéndolo, ya que nunca dejará de ser el fundador, pero se pasa a tener una administración en la gestión profesional de la empresa, que es cuando se da el salto y se sabe que la empresa está capacitada para seguir creciendo.

El área de recursos humanos tiene una función clave: administrar ese talento, que es ese gran inventario de habilidades y competencias, que se devuelve volcado en todas las prácticas de flexión, capacitación, comunicación, reconocimientos, premios, promoción, etc.

El área de recursos humanos ejerce una función clave dentro de la organización: es el arquitecto de la estructura social de la empresa,

planifica, organiza, desarrolla y coordina las estrategias dirigidas a promover el mejor desempeño del personal.

A veces, es necesario trabajar con consultoras para profesionalizar el departamento de recursos humanos, ya que, en determinado momento, las ventas van a llegar a duplicarse y, por ende, las operaciones se duplican también, y el personal acompaña este crecimiento. Es donde se determinan nuevos cargos como supervisores, y esa parte que se llevaba a cabo en forma directa con los empleados y el dueño se media a través de supervisores. Para ello, se necesita un departamento de recursos humanos que sea más profesional.

A medida que la empresa se desarrolla y toma conciencia de la importancia que tiene el manejo de sus recursos humanos, de lo humano que es más que como recurso justamente, y de cómo eso le agrega un valor absolutamente diferencial, puede ser una de sus ventajas competitivas para el futuro de esa empresa.

Lo más difícil, en el comienzo de una empresa, es cómo se hace para transmitir los valores que la empresa tiene desde sus comienzos a las personas que se van integrando al personal cuando ésta crece. Esto implica todo un trabajo, porque habrá personas de diferentes generaciones con diferentes valores, sueños y ganas de hacer u obtener cosas que son muy distintas a las de antes.

Finalmente, la otra área clave del área de recursos humanos es todo lo que tiene que ver con el apoyo a los líderes. Recursos Humanos tiene como dos públicos internos dentro de la compañía: por un lado, el grupo de empleados a los cuales se les dan ciertos servicios y se ponen a disposición entrenamientos, se les liquida el sueldo, se les prepara la información que necesiten, se les dan beneficios, entre otras cosas; y después, el otro grupo es la comunidad de líderes o managers de la empresa, a los que se les da soporte especializado para lidiar con las necesidades que tienen en el manejo de personas.

Desde que se comienza con el trabajo de profesionalizar el recurso humano, se puede ver que comienza una mejor fluidez en la información, se dan momentos donde se puede trabajar con capacitaciones o en charlas sobre nuevos pensamientos, y se comienza a ver motivación

en el equipo, formándose un equipo de trabajo entre distintos integrantes de los diferentes procesos que tiene la empresa.

La profesionalización de recursos humanos incluye la planificación y estructuración del departamento en base a las necesidades de la organización, la capacitación del personal que integre el área y el acompañamiento en la implementación de las diferentes políticas y sistemas de gestión.

Los departamentos de recursos humanos nacieron solamente para evitar conflictos laborales y encargarse de la nómina. No obstante, hoy en día las cosas han cambiado profundamente, los objetivos han evolucionado; ahora su mayor preocupación es el desarrollo del capital humano, aprovechando sus habilidades, ayudándolo a mejorar, motivándolo para superarse y velando por su satisfacción laboral y personal.

El área de recursos humanos es el área que tiene la mejor capacidad para mirar la realidad, va a estar cerca del directorio, va a estar cerca de los accionistas y va a poder asistirlos a ellos en la lectura de la realidad y, consecuentemente, en el diseño de un proceso de cambio anclado en esa realidad. Este debiera ser un estratega, pero que además tiene los pies en la tierra; tiene que estar en el *field*, tiene que embarrarse y saber qué está pasando allí, pero tiene que tener la capacidad de abstracción como para sentarse con el directorio y asesorarlos respecto de a dónde se quiere ir, cómo se quiere ir y mostrándoles cuáles son los instrumentos para ello.

En realidad, lo que hacen las consultoras de hoy en día es trabajar casi desde cero: determinar la misión, la visión, los valores que se quieren transmitir a los empleados, y armar una estructura del departamento de recursos humanos para después implementarlo.

Los recursos humanos son los que normalmente pilotean los procesos de cambio o los procesos de transformación.

Profesionalizar es una decisión empresaria profunda, casi refundacional, y el área de recursos humanos viene siendo el instrumento más idóneo que una compañía o una organización puede tener para llevar adelante esa decisión.

En realidad, grandes problemas no se encuentran, pero cuando el personal tiene contacto directo con la gerencia, accionistas o dueños de la empresa, y se crea el departamento de recursos humanos, la gente tiene miedo a perder ese contacto y sentirse más lejos; por eso la importancia de que el departamento de recursos humanos sea un proceso de profesionalización del área para tener más y mejor comunicación.

El desafío principal que se tiene hoy de cara a la administración del talento y dentro de la compañía tiene que ver con lograr la fidelización de la gente en la empresa, en una industria que está muy caracterizada por la movilidad interna y externa.

Hoy en día, los recursos humanos son importantes y estratégicos; además, tienen relación directa con la rentabilidad, al producir con cero errores, y después tienen una rentabilidad emocional, ya que, si se logra un ambiente de trabajo armonioso que dé gusto compartir, eso también da una satisfacción personal a los familiares de la empresa.

El gran desafío, y la vuelta de tuerca que se está dando, tiene que ver con cómo se generan mejores líderes para que se pueda tener una mejor filiación del talento.

Cuando se dice que este es el marco o la cancha donde se tiene que jugar y estas son las reglas, se debe comenzar a moverse de otra manera; no limita el crecimiento, y esa es la idea: estar en una compañía donde dé placer trabajar, y esa es una construcción con el tiempo, evolucionando siempre.

Y la pregunta es cómo se hace para que la experiencia global full que se diseña le llegue a cada persona, le toque sus corazones y haga que la persona se sienta global.

Hoy ya es imprescindible que el área de recursos humanos proporcione los talentos que la empresa necesita mediante los procesos de selección y reclutamiento, que diseñe los planes de desarrollo y de carrera del personal, y que proporcione orientación, motivación y capacitación. Por todas estas razones, la administración de los recursos humanos se ha vuelto un área muy compleja que requiere de personal

talento y experimentado, actualizado en los conocimientos en pos de su profesión.

Un empresario es una persona que, detrás de un objetivo, tiene una enorme tarea que se sintetiza en algunos verbos y con un único sustantivo, que es recursos. Aplicado esto al primer recurso, que es el humano, ¿cuál es la tarea de un empresario? La tarea de un empresario es, primero, convocar a los mejores talentos; después, motivarlos y convencerlos para que se sumen a la iniciativa; después, alinearlos detrás del objetivo que tiene la empresa, que va a ser generar bienes y servicios para la sociedad; después, motivarlos; después, capacitarlos; retribuirlos y retenerlos. Todas estas tareas, estos verbos, son tareas claves de un empresario. Cuando la empresa se empieza a organizar, de alguna manera se delegan en un área de recursos humanos, pero nunca se abandonan.

En un proceso de cambios, lo primero es tomar conciencia de las crisis: existen crisis, ver los disparadores. Segundo, es decir que la compañía se preserva después de mí, o se decide ganar, o se decide mejorar los servicios. Tercero, el proceso va a ser doliente, pero también será gratificante; al final, es cuando ya se estará viendo una organización mucho más activa, más ágil, más flexible y con gente, en definitiva, mucho más contenta. Cuarto, el área que tiene que imaginar este proceso es el área de recursos humanos, y no hay ninguna duda sobre eso.

¿COMO HACER UN PLAN DE NEGOCIOS?

Un plan de negocios es el fundamento de todo negocio, guía la etapa de inicio y administración de una nueva empresa y sirve como mapa de ruta para estructurar, operar y hacer crecer el negocio; en pocas palabras, es una forma de considerar en detalle los elementos clave de un negocio.

Los planes de negocios pueden ayudar a los empresarios a obtener financiamiento o atraer nuevos socios, ya que los inversionistas desean tener la confianza de que su inversión redituará.

El plan de negocios es el instrumento que se puede utilizar para convencer a las partes interesadas de que invertir en la empresa es una opción inteligente.

No hay forma correcta o incorrecta de redactar un plan de negocios; lo importante es que el plan satisfaga las necesidades. En general, los planes de negocios caen en una de dos categorías frecuentes, como: tradicional o ágil.

Los tradicionales son más comunes, utilizan una estructura estándar y motivan al entrar en detalle en cada sección; tienden a requerir más trabajo al principio y ser más extensos.

Los planes de negocios ágiles son menos comunes, también utilizan una estructura estándar y se concentran en resumir los puntos más importantes.

Veamos cada uno en detalle:

Formato tradicional del plan de negocios: este plan es muy detallado, requiere de más tiempo para escribirlo y es integral, está compuesto de estas nueve secciones:

1.- Resumen ejecutivo: este brinda una descripción de la empresa y por qué la misma tendrá éxito. En esta parte se presentan los objetivos, el producto o servicio e información básica sobre el equipo directivo, empleados y ubicación de la empresa. También la información

financiera y planes de crecimiento de alto nivel por si se requiere solicitar financiamiento.

2.- Descripción de la compañía: en este apartado se proporciona la información detallada de la empresa, sobre todo los problemas que resuelven el producto o servicio. Se debe ser específico y establecer el segmento y nicho de mercado de la empresa, también cuáles son las ventajas competitivas que harán de la empresa un éxito. En esta sección nos podemos apoyar de herramientas como el FODA para conocer las fortalezas de la organización y exponerlas.

3.- Análisis de mercado: este se centra en conocer qué quiere el mercado, cómo lo quiere y si la empresa está en capacidad de cubrir dichos mercados. Esta información sirve para diseñar las estrategias del negocio, evaluar el proyecto y tomar las decisiones adecuadas; además, evaluar a los competidores en el mercado y conocer cómo la empresa puede diferenciarse y fidelizar a los clientes.

4.- Organización y gestión: se refiere a la explicación de la estructura de la empresa y quién la dirigirá. Se incluye la descripción de la estructura legal de la empresa, si se tiene o se propone integrarla como corporación, formar una sociedad general o limitada, o si la compone un propietario único o una sociedad de responsabilidad limitada. Por otra parte, es importante presentar un organigrama con los nombres de los encargados, la particular experiencia de cada uno y cómo contribuirá al éxito de la empresa; en esta parte es necesario incluir descriptores de puesto con los miembros clave del equipo.

5.- Línea de servicios o productos: esta es la que describe al producto o servicio que brinda la empresa, cómo benefician a los clientes y cuál es el ciclo vital del producto. En esta parte se definen los planes respecto a la propiedad intelectual, como son: derechos de autor y/o registros de patentes.

6.- Publicidad y ventas: en esta sección se incorporarán las estrategias de mercadeo que la empresa utilizará, incluyendo los aspectos de publicidad, ventas, mercadeo digital, entre otros. Otros aspectos que se pueden agregar en esta sección incluyen: procesos de venta, manual de marca, protocolos de manejo de clientes, etc.

7.- Solicitud de financiamiento: si se busca financiamiento, aquí se establecerán las necesidades. La meta es explicar claramente cuánto

necesitará la empresa en los cinco años siguientes y el uso que se le dará. En esta sección se especificará si la empresa prefiere deuda o capital, los plazos que desea que se apliquen y el periodo que cubrirá la petición. El empresario deberá proporcionar una descripción detallada de cómo utilizará sus fondos y especificar si necesita fondos para adquirir equipo o materiales, pagar sueldos o cubrir facturas específicas hasta que aumenten las ganancias, y también incluir una descripción de sus planes financieros estratégicos futuros como pagar deudas o vender su empresa.

8.- Proyecciones financieras: es el complemento de la petición de fondos; el objetivo es convencer al lector que su empresa es estable y será un éxito financiero. Si la empresa ya está establecida, se deben incluir estados de resultados, balances generales y flujos de caja por los últimos tres a cinco años, y si hay otra garantía prendaria con la cual respaldar un préstamo, es el momento de mencionarla. En esta sección se brinda una prospección financiera de los próximos cinco años, incluyendo los estados de resultados, balances generales, flujos de caja y presupuestos para gastos de capital. Para el primer año es relevante ser aún más específico y utilizar proyecciones trimestrales o incluso mensuales, de forma que se expliquen claramente las proyecciones y se relacionen con las solicitudes de financiamiento. Este es un lugar excelente para incluir gráficas y diagramas de la historia financiera de la empresa.

9.- Apéndice: esta sección se utiliza para proporcionar documentos de respaldo u otros materiales que se hayan solicitado especialmente. Los elementos que se incluyen normalmente en esta parte son los históricos de créditos, currículos, imágenes de los productos, cartas de referencia, licencias, permisos o patentes, documentos jurídicos, permisos y otros contratos.

Formato ágil de plan de negocios: para el empresario que desea empezar su empresa con rapidez, si su modelo de negocio es simple o piensa cambiar o refinar la manera de regular el plan de negocios, este formato de plan de negocios es el ideal. Los formatos ágiles son diagramas que utilizan solo unos cuantos elementos para describir la propuesta de valor, infraestructura, los clientes y las finanzas de la

compañía. Por otro lado, son útiles para visualizar las ventajas y los datos fundamentales de la empresa.

Hay muchas formas de desarrollar una plantilla para un plan de negocios ágiles, una de las más utilizadas es el Business Canvas Modelo que incluye los siguientes aspectos:

- a) Alianzas claves: se refiere a otros negocios y servicios con los que la empresa trabajará para dirigir el negocio; aquí se consideran los proveedores, fabricantes, subcontratistas y aliados estratégicos similares.
- b) Recursos claves: los recursos apoyan a generar valor para los clientes; los recursos más importantes pueden incluir personal, capital y propiedad intelectual.
- c) Propuesta de valor: es la declaración clara y convincente sobre el valor especial que la empresa trae al mercado.
- d) Relaciones con los clientes: describe la manera en la que los clientes se relacionarán con la empresa, ya sea en forma automatizada o personal, si es en persona o en línea. Es importante considerar la experiencia del cliente de principio a fin.
- e) Segmentos de clientes: se refiere al mercado meta al que la empresa servirá; es decir, los canales; cuáles son las formas más importantes en las que se comunicará con los clientes. La mayoría de las empresas utilizan una combinación de canales y los optimizan con el tiempo.
- f) Estructura de costos: aquí se define toda la inversión, incluyendo el costo de productos y servicios, así como establecer las estrategias, enumerarlas y los desafíos para alcanzarlas.
- g) Corrientes de ingreso: se refiere a la explicación de cómo se hará dinero con la empresa; algunos ejemplos pueden ser ventas directas, cuotas por membresías y ventas por espacio publicitario.

Veamos un ejemplo para una empresa que va naciendo, digamos que se trata de un fast food de comida saludable. La solución que este negocio aportará es comida saludable sin salir de su casa o su oficina.

Reglas, conocimientos básicos, herramientas y consejos prácticos para administrar un negocio con éxito y no morir en el intento

SOCIOS PRINCIPALES	ACTIVIDADES PRINCIPALES		RELACIONES CON LOS CLIENTES	SEGMENTOS DE MERCADO
1.- Socios del Negocio - Juan López - María Soto 2.- Proveedores: a) Ingredientes de comida: Sra. Salas del Mercado. b) Plásticos Sun: Artículos para servir alimentos. c) Auto Fácil: Venta de Food Truck d) Instalaciones Pérez: equipar el food truck. e) Gas Vida: Gas para preparar comida. f) Tienda Mayorista: Compra de sartenes, ollas, equipos de cocina. g) Equipos Mi medida: Compra de uniformes, guantes, redecillas. h) Aplicación móvil para hacer los pedidos	ACTIVIDADES PRINCIPALES 1.- Venta de comida saludables en la puerta del hogar u oficina. 2.- Catering de eventos. RECURSOS PRINCIPALES - Chefs: Juan y María. - Food Truck - Equipo de cocina - Uniformes y equipo de protección - Equipo de limpieza - Materia Prima (ingredientes) - Gas para la cocina.	LA PROPOSICIÓN DE VALOR Cuidamos la salud de nuestros clientes por medio de comida saludable accesible a la puerta de su casa.	Ahorrar tiempo para la comida y contar con un menú apropiado para los diferentes tipos de consumidores: Keto, Vegano, sin gluten. Chat con nuestro equipo por medio de la APP	(se tomó la descripción de un cliente ideal) Compradora: Sandra Díaz: mamá de dos hijos pequeños. Casada, trabaja tres días a la semana desde casa. Hobbies: Cenar con su esposo, salir con sus amigas, leer libros, jugar con sus hijos, ir a la iglesia. Características: quiere cuidar de su salud, pero no tiene tiempo.
			CANALES Contacto con los clientes por medio de nuestra aplicación y entrega directa en su hogar u oficina.	
ESTRUCTURA DE LOS COSTOS	FUENTES DE INGRESOS			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Costo mensual de ingredientes U\$300 ✓ Compra de Food Truck U\$10.000 ✓ Materiales/utensilios de cocina U\$1.800 ✓ Equipos para los cocineros U\$130 ✓ Gastos administrativos U\$500 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Costo de la comida entre U\$3.50 a U\$10 ✓ Pago de la comida por medio de la aplicación ✓ Elaboración de combos de comida que incluya un acompañamiento y una bebida U\$6 - U\$15 			

Este formato brinda una idea general a todo empresario de como irá su negocio, por lo que es recomendable comenzar con este modelo ágil de negocio para tener una idea de la empresa, sus principales componentes, la inversión que se tendrá que hacer y asegurarse de redactar las estrategias adecuadas para hacer del negocio un éxito.

¿CÓMO CREAR UN PLAN DE MARKETING PARA TU EMPRENDIMIENTO?

Las ventas son la sangre del negocio, si no tenemos ventas simplemente no hay utilidades

Fredy Ibarra Sandoval

Antonietta Morales Molina

Galvarino Casanueva Yáñez

Una de las partes importantes de empezar un negocio y, obviamente, hacerlo crecer es tener un buen plan de marketing, por lo tanto, hay un dato importante, y es que ya en el año 2017, la generación del milenio, más conocida como la generación Millennials o generación Y, se convirtieron en la generación con mayor poder adquisitivo de todas las generaciones. Esto quiere decir que son el mercado principal, y las ventas y el marketing deben adaptarse a ellos, a esta generación. Si no se hace pronto, la competencia probablemente lo hará y el resto se quedará vendiéndole a la generación X, a los baby boomers.

Es importante tener claras las generaciones que existen hoy en día para poder entender bien cuando se habla de Millennials. Las cinco generaciones que existen hoy en día son:

- Baby Boomers; nacidos entre 1946-1964, en la actualidad tienen entre 59 y 79 años. Ellos tienen una forma de trabajar muy diferente a la de los Millennials, entonces la forma de comprar, de vender y de hacer negocio es diferente, y el problema es que ellos nos han ido arrastrando ideologías que hoy en día ya no se aplican. Por eso muchos negocios están atorados, están vendiendo en la era de los dinosaurios, por decirlo así.

- Generación X; los nacidos entre 1965-1980, en la actualidad tienen entre 43 y 60 años. Entre la generación anterior no se ve un gran cambio entre ellos, el fuerte cambio viene de esta generación a Millennials

debido a la tecnología; definitivamente esto fue lo que nos trajo un gran cambio.

- Los Millennials o generación Y son nacidos entre 1981-1996, en la actualidad tienen entre 27 y 44 años. A esta generación le tocó pasar de no tener celular a tenerlos todos, de jugar con trompo a jugar con el iPad, y les tocó vivirlos en una etapa donde se pudieron acoplar muy fácilmente. En cambio, a la generación X hubo muchos a los que les costó más trabajo adaptarse al celular, vender por internet y tienen la típica frase que dicen: “no, yo sigo vendiendo como antes”. Se excusan. A los Millennials les tocó adaptarse, siendo una ventaja.

- Generación Zeta; son los nacidos entre 1997–2012, en la actualidad tienen entre 11 y 28 años. Otro chip, otro tema, una generación que está haciendo negocios espectaculares, digitales, en pijama ganan mucho más que cualquier otro, es impresionante.

- Generación Alfa no entrará en este manual, son los nacidos desde el 2013 en adelante y tienen entre 0 y 12 años.

Por eso es importante entender esto, porque hay que aprender a crear un plan de marketing que le venda a los Millennials. Esto es lo principal.

Ahora, ¿cómo definimos Mercadotecnia? Lo primordial aquí es que el 80% del tiempo hay que destinarlo a la parte de marketing y ventas y solo el 20% será destinado a operar el negocio. Entonces, Mercadotecnia es cualquier contacto, en cualquier prospecto, en cualquier momento; el proceso tiene un inicio, un intermedio, pero no acaba, ya que todo el tiempo se vende, en cualquier parte. Ejemplo: si se está en la fila del banco hay que ver cómo se empieza a vender con el que está atrás o el que está delante, y lo más factible de entrar en una conversación con uno de ellos es comenzar con las quejas: “¡¡¡Oh, este banco siempre son unas filas enormes!!!” — “¡¡¡Oh, qué calor hace!!!”. Y así se engancha fácilmente con uno de ellos o con ambos y comienzan las preguntas de rigor: ¿a qué te dedicas?, y así... entregando la tarjeta y deseando verlos una próxima vez. Esto es vender todo el tiempo.

Otra idea es la de usar uniformes; eso hace presencia de marca y vender todo el tiempo. Hay tres reglas de marketing:

» Frecuencia

- » Secuencia
- » Consistencia

Si en el marketing no existen estas tres reglas, no funciona, ya que la gente quiere ver la publicidad de manera constante, porque si de repente no se ve pareciera ser que ya no está, no existe o el producto no es bueno. En cambio, si se ve todo el tiempo en todos lados, las personas irán a probar. Tiene sentido porque hay frecuencia, secuencia y consistencia. No se puede publicar en Facebook una vez a la semana, mínimo una vez al día; los volantes no se pueden entregar una vez cada tres meses, no, hay que ser constante.

Entonces, la definición de marketing es no competir por precio. El que compite por precio, muere por precio. La gente que está diciendo: “no, es que allá cobran más barato”, entonces se bajan los precios y se empieza a castigar al mercado. Lo que hay que hacer es crear marketing diferenciadores, que es lo que se está viendo hoy, para que a la gente no le importe el precio. El precio es la cuarta razón por la cual alguien compra un producto o servicio, por lo tanto, la mercadotecnia es crear una diferencia, y el objetivo no es ser mejor que la competencia, el objetivo es ser diferente, no mejor, sino diferente. Y la actividad obligada que se debe hacer es Benchmarking (análisis de competencia permanente) todo el tiempo; esto se hace en Instagram, Pinterest, Google, porque, por ejemplo, en lugares como Instagram se hace un hashtag (el gatito que ayuda a organizar el contenido). Un ejemplo de esto es buscar con el hashtag una palmera, y aparecen todas las palmeras del mundo, y entre ellas aparece una palmera de paleta; al entrar a la página se dirige a una dulcería de paletas en Australia, paletas con formas de palmeras, tucanes, piña, etc. Lo que se hace en este caso es un análisis de cualquier lugar del mundo que muestra lo que la persona busca en el hashtag, y así, quizás puede nacer una idea de negocio en otro país. Por ejemplo, si la persona que vio esas paletas es de México puede hacer paletas para México, ya que allí nadie las tiene, se consiguen los moldes y se inicia un negocio de paletas de figuras.

Al hacer un análisis de competencia, porque, ¿cómo se logra un diferenciador si no se conoce la competencia? Ejemplo, si tengo mi

propia heladería y voy a comer helados a otra, la idea es ver cómo atiende, cómo sirven, qué sabores tiene, cuánto cuesta, todo. Cómo son sus sillas, sus mesas, sus uniformes, guiones de venta que ofrecen cuando el cliente llega, qué no, qué pasa al final de la venta, y entonces, sobre eso se toma lo mejor, se ve lo que falta y se hace en la propia heladería, y esto empieza a crear algo que se llama PUNTO Gd (gran diferenciador). Todos deben tener un punto Gd para no competir por precio. Las paletas o el helado pueden valer 3 a 4 veces más caras que cualquier otra palettería o heladería común, pero, ¿qué hace la diferencia? Es que, seguramente, las paletas que son más caras tienen otra variedad: paletas con alcohol, paletas para perro, con diseños diferentes como de palmera, piña, oso, etc., y esto lo hace volverse algo que lo diferencia. Ahora bien, si se va a crear un diferenciador, este diferenciador debe de funcionar, ser único y funcionar, esa es la clave.

Algo básico que se debe dejar claro es el Mercado Meta, a quién se le va a vender, ya que no es lo mismo decir que se fabrican camisas si todo el mundo usa camisas. ¿Cuál sería el mercado? La respuesta es toda la gente o todos los hombres, pero, ¿realmente el mercado estará enfocado a todos los hombres o toda la gente? Para nada. Está enfocado solamente a los hombres de oficina, de clase media, media alta, solteros, etc. Es decir, hay que enfocarse en un cliente, y para ello se necesita información básica como, por ejemplo: edad, sexo, estado civil, número de hijos, educación, nivel económico, nivel profesional, y luego en información específica como qué auto tiene, tamaño y ubicación de su casa, deportes, hobbies, actividades recreativas, política, religión, etc., ya que en base a esto se va a hacer el Marketing, la publicidad. Ya que, si se cree que se le va a vender a todos, es un error. Probablemente, al final, llegue y compre gente de todo tipo, pero el mercado debe estar enfocado a unos en particular, el mercado meta, el mercado principal bien definido. Y quizás también se dé que llegue alguien con mucho dinero a comprar, pero será uno de cien, no es el mercado meta al cual se enfoca, a menos que sí esté enfocado a ese tipo de clientes. Solo hay que concentrarse en el cliente objetivo principal.

Una vez enfocado el mercado meta, se debe encontrar el punto Gd, el diferenciador. Lo primero que hay que detectar es el dolor de la

gente, como por ejemplo un dentista. El dolor de este rubro es el miedo que tiene la gente de ir al dentista, por miedo al dolor y la larga espera. Este es el dolor de este mercado, por lo tanto, en este mercado hay que crear un diferenciador que podría enfocarse en garantizar una experiencia agradable, sin dolor y que la espera no sea más de 15 minutos o el examen será gratis. Si alguien busca un dentista y ve una publicidad de la forma que se acaba de plantear, la publicidad le sonará muchísimo más interesante que otras que no hacen hincapié en el dolor y el tiempo de espera. Por lo tanto, con ese tipo de publicidad se encontró el dolor y se marcó una diferencia.

Otro ejemplo, ¿cuál es el dolor de los bienes raíces? La gente quiere vender la propiedad rápido y a un buen precio, por lo tanto, la mejor opción es hacerlo a través de un corredor de propiedades y, entre buscar y buscar, aparece un anuncio que dice que ellos venden con su sistema de mercadeo de 21 pasos la propiedad en menos de 45 días y a valor de mercado. A cualquier persona que está interesada en vender su casa le interesa una propuesta así, no le interesa el sistema de mercadeo de 21 pasos y, sin saber de qué trata, confía en ellos porque, primeramente, ofrecen un plazo atractivo y tienen un sistema que aparentemente es eficaz.

Domino's Pizza, su dolor es: los niños tienen hambre y la mamá está cansada para cocinar. ¿Cuál es su diferenciador? "30 minutos o es gratis". Y así, muchas marcas lo han querido repetir, pero "el que suena primero, suena dos veces", dice el dicho. Por lo tanto, hay que hacer un buen posicionamiento de marca, para que así, todo el que quiera copiar, la gente recuerde quién fue el que lo inventó o lo implantó primero. Entonces, si no se hace marketing, va a llegar alguien que robe la idea y, seguramente, si va a hacer marketing, le va a invertir dinero y éste va a posicionar. Por lo tanto, el marketing debe verse como una inversión, si se ve como un gasto, es un problema.

Siguiendo el ejemplo de las pizzas, si Domino's Pizza la tiene "30 minutos o gratis", por ejemplo, la empresa Little Caesars hizo un diferenciador único que dice que llegas al momento y el Hot-n-Ready es su slogan, donde están los hornos ahí mismo y la pizza está lista en dos minutos. Nos podemos dar cuenta de que en ningún momento se

está hablando de precio, porque el precio no es importante. La persona que quiere pizza llega a su casa y sabe que en 30 minutos tendrá una pizza en la puerta de su casa, o pasa por Little Caesars y sabe que en dos minutos tendrá su pizza para llegar a casa y comerla sin necesidad de cocinar.

Otra cosa que se debe hacer para crear un negocio es que se debe crear un concepto, sea el negocio que sea, se debe armar un concepto ya que es muy poderoso. Por ejemplo, en Taiwán hay un restaurante que se llama “Baño Moderno”; todo lo que allí tienen es en forma de excusado, los helados son en forma de excremento, la comida se sirve en platos con forma de excusado, etc. Esto ocasiona un gran show entre los que asisten a ese restaurante y lo primero que hacen es tomarse fotos para compartirlas en redes sociales. Y eso es nada más y nada menos que publicidad de forma gratuita, porque ¿qué hacen los millennials hoy en día? Subir fotos de todo lo que hacen a sus redes sociales, sin importarles el precio. Claro, hay excepciones que, obviamente, sí les va a importar el precio, pero no van a vivir esa experiencia de ir a tomarse fotos comiendo en un excusado. Este restaurante dio en el clavo porque sus clientes van a tomarse fotos en su restaurante para subirlas a las redes sociales: publicidad gratis.

¿Qué pasa si todos venden la misma comida tailandesa sin concepto? El precio será el que mande y será importante.

Concepto de los Picapiedra, volcanes, etc. Solo hay que tener cuidado con las licencias y uso de marcas, lo demás es libre para que sea diferente y así el precio y la competencia no importen. El concepto debe ser algo fuera de lo común para no ser uno más del montón.

En resumen, tres cosas que debe tener el Branding (gestión de marca):

- » Un gran diferenciador, el Punto Gd.
- » Garantías, ejemplo: “si no te gusta, no lo pagas”.
- » Factores Wow; esto es algo que la gente dice ¡wow!, para que se quede en la mente y se quiera tomar una foto. Porque si no se toman fotos con el producto, no está pegando.

Todo negocio debe tener estas tres cosas para tener éxito y debe difundirlas, claro.

El Marketing de Guerrilla es una de las mejores estrategias económicas creativas que se debe hacer, por ejemplo, que la tarjeta de presentación sea inolvidable, que se haga algo para que quede en la mente, una marca personal para vender sin vender.

Otra cosa importante para tomar en cuenta es cómo compran los Millennials: el 61% de ellos hace algo que se llama Showrooming, según una encuesta hecha por PayPal, una de las plataformas más importantes de pago en el mundo. Showrooming significa que se va al local físico, se conoce el producto o el servicio, luego se va a casa y se compra online; es decir, primero se conoce y luego se compra. El 61% de Millennials hace eso. Por lo mismo es importantísima la venta online; de lo contrario, se quedará muy atrasado y ese Millennial se irá con la competencia. Además, la impresión que dejan los clientes a través de los comentarios debe ser la mejor; por eso debe haber una atención online excelente.

Por otro lado, el 76% usa el Webrooming; esto quiere decir que primero buscan online, quieren saber de todo: qué dice la gente, cuándo se publican, qué se hace, etc. Y lo más importante, la cantidad de seguidores que se tiene. Los especialistas en redes sociales dicen que el mínimo de seguidores que se debe tener es de 10 mil. Los algoritmos de las redes sociales están constantemente cambiando; por lo tanto, hay que estar siempre activo para no quedar atrás. Y así, cuando el Webrooming busque, no diga: “¡ah, pero apenas tiene 200 seguidores!”, mientras la competencia quizás tenga 12 mil. Entonces, con solo ese dato, los Millennials ya tienen claro a quién comprarle, sin saber por qué; solo el número de seguidores ya da confianza.

Y aquí nuevamente no se está hablando de precio, sino de confianza. El precio es la cuarta, no hay que olvidarlo: confianza, calidad. Entonces, el Webrooming lo vio y solo necesita ir al local y comprar, porque quizás se necesite ver la tela u otras cosas que sea necesario hacer de forma presencial.

Google Maps: es necesario estar ahí para que los clientes sepan llegar, porque cuando alguien quiera buscar un producto lo busca en Google y luego quiere ir, y eso lo hace a través de Google Maps. Por eso la importancia de estar con dirección en Google Maps y tener buenos comentarios o estrellitas; mientras más estrellitas se tengan, más confiable se hace y más quiere la gente conocer.

Se debe crear un plan de Marketing que se divide en 4 áreas:

- » Prospectos
- » Tasa de cierre
- » Monto promedio de venta
- » Número de transacciones

Las estrategias que se usan por mes para dar a conocer el producto a las personas siempre son mínimas; se necesitan al menos 10 estrategias para poder posicionar bien el negocio. Entre estas tenemos:

1.- Prospectos: este es un posible comprador, no un cliente; para que ese comprador se transforme en un cliente debe comprar por lo menos dos veces. Entonces, para hacer que ese posible comprador se fije en el producto o servicio y compre, se deben crear 10 estrategias diferentes para que esos prospectos sepan que ese producto o servicio existe.

Estas estrategias pueden ser un video, un video en Facebook, un video en YouTube, Instagram, TikTok.

Influencers: buscar influencers para que promocionen el producto en su estilo de vida normal, sin promover, y así los seguidores de esos influencers van a comprar el producto o servicio. La forma de hacer el trabajo con ellos es mediante intercambio.

Otra es a través de referidos: esto funciona dando algo a cambio, por ejemplo, al primer cliente se le dice que por cada cliente que él consiga obtendrá un producto gratis. Así es como ese cliente jamás vuelve a comprar un producto, porque los lleva todos gratis a medida que lleva gente a comprar los productos y/o servicios, convirtiéndose

en el mejor vendedor del negocio, consiguiendo solo referidos, pidiendo que vayan de parte de esa persona para que le hagan precio.

Otra es la alianza estratégica: poner propaganda en un lugar X dando algo a cambio, poner un flyer en un negocio, por ejemplo. En Facebook se debe invertir dinero, ya no se puede hacer gratis porque no tiene mucho alcance.

Los seguidores se transforman en comunidades; se debe dar información de valor: de 10 publicaciones, 7 deben ser de valor, información u otro, y 3 solo de ventas.

Otra cosa importante al momento de invertir en publicidad es probar y medir todo; se debe aprender a saber cuál es el costo de los clientes. Ejemplo: si se invierten 3 mil pesos en la radio y de esos 3 mil pesos llegan 10 clientes, el costo por cliente es de 300 pesos. Entonces, la primera venta debe ser mínimo de 300 pesos para no perder la inversión. Por lo tanto, la regla principal acá es preguntar al cliente cómo se enteró del producto o servicio, y se anota según el medio por el cual ese cliente se enteró. Recordemos que la manera de enterarse son estrategias que son de paga en muchas de ellas.

Se realiza una lista sencilla donde se coloca el medio, el consumo y se resta lo que se invirtió para saber, a fin de mes o semana, cuánto fue la ganancia. Entonces, si se invirtieron 3 mil en la radio y al sumar todo esto sumo 9 mil de utilidad solo en la radio, el siguiente mes se deberán invertir 3 mil más, ya que gracias a la radio se generaron libres 6 mil. Esto es una medición y hay que hacerlo para saber si la inversión que se hace en publicidad es buena y da resultados o no, y si es necesario seguir invirtiendo más.

Los negocios son un juego de números, pero si no se aprende a medir, no funciona. Entonces, si se hace publicidad en Facebook invirtiendo mil y ganando 3 mil, el mes siguiente se invierte 1.500 para ganar más clientes y así aumentar las ganancias hasta que se pueda decir que el presupuesto de marketing es ilimitado, porque todo lo que se invierte bien genera mucho más, y es por el hecho de medir.

2.- Tasa de cierre: esto es cómo convenzo al cliente de que compre, y aquí necesitamos mínimo cinco estrategias para convencer al cliente. Esto puede referirse, por ejemplo, a una degustación... ojo con esto:

“Yo paso por la calle, veo un local”, me convierto en un prospecto, ya conozco el producto; de pasar de sospechoso, paso a ser un prospecto. Sospechoso es alguien que no se conoce y que no te conoce. ¿Cómo me convierto en prospecto? Con el marketing. ¿Cómo me convierto en comprador? Con la tasa de cierre a través de estrategias, cinco como mínimo: degustaciones, garantía, entre otras.

3.- Monto promedio de ventas: esto significa primero saber cuánto está gastando un cliente en el negocio, qué estrategias se están usando para que gaste más. Por ejemplo, cuando se va al cine y en la dulcería al comprar un refresco ofrecen un combo o agrandar. Se hizo un estudio al respecto, donde dice que de 10 personas a las cuales se les pregunta si quieren agrandar, 4 dicen que sí. ¿Cuánto le cuesta al cine hacer ese guion de ventas? Cero pesos. ¿Y cuánto están aumentando sus ventas gracias a esto? Un 40%, es bastante bueno. Por lo tanto, lo que se hace para que la gente compre más es en lo que hay que ingeniárselas.

4.- Número de transacciones: esto es cómo se hace para que el cliente regrese más veces al negocio, donde primero hay que medir cuántas veces el cliente está yendo a comprar y de ahí ver cuánto es lo que se puede crecer. El problema acá es que no se miden estos números. Ejemplo: en el fútbol se miden las faltas, los goles, todo; es la única forma de crecer en ese deporte. Aquí lo que se puede hacer es un programa de lealtad, tarjetas de cliente frecuente, recordarles mínimo cada 90 días que el negocio existe, promoción de eventos; la idea es que regresen más veces.

Entonces, quedamos en que: “Primero sospechoso, con marketing se convierte en un prospecto, luego en comprador (alguien que compra una vez), luego en un cliente (compra dos veces o más). El cliente, a medida que va enganchando, se convierte en un apoyador, que es alguien que empieza a hacer las ventas por ti, para luego convertirse

en un fanático que te recomienda todo el tiempo”, así como se recomiendan las películas.

Todo esto nos lleva a un plan de marketing escrito de unas 20 hojas, porque cada estrategia tiene sus propias estrategias. Recordemos que son 10 de la primera y 5 de cada una de las siguientes. Entonces, si en mi estrategia voy a colocar en prospecto Facebook, no solamente voy a colocar Facebook; se debe anotar todo lo que se va a hacer en Facebook. Ejemplo: escribir “Publicar mínimo tres veces al día, hacer un tipo de contenido, hacer un live para la semana, un concurso al mes”, etc., etc., etc. Todo lo que se va a hacer en Facebook se escribe.

El local físico se pone algo que llame la atención de un prospecto para que la gente se acerque. Acá se pueden hacer otro tipo de publicidad, por ejemplo: fines de semana con promotoras, música, globos para los niños, decorar según la fecha temática. Esto es documentar el negocio y hacer el plan de marketing.

Mínimo se deben probar tres meses cada estrategia; no se puede medir en un mes, sino que mínimo tres meses, ya que hay muchas variables que se deben tener en cuenta, como el horario, por ejemplo.

Ahora, si se tiene una empresa externa de relaciones públicas, la idea es medir y hacer las actividades que están planeadas.

Para todo esto, el emprendedor debe tener dos vitaminas: vitamina E y vitamina D, E de Enfoque y D de Disciplina.

El enfoque es crear un plan; el plan abre la puerta, da el enfoque hacia lo que se tiene que hacer.

Disciplina: si no hay disciplina de hacer con frecuencia y consistencia, se vuelve difícil, ya que los clientes no llegan solos, no hay forma, y si pasa, será uno de cien que tenga un éxito tremendo volviéndose viral, no se sabe por qué, pero la probabilidad es muy baja, casi nula. Por lo tanto, hay que hacer un trabajo de inicio: hacer redes sociales, crear contenido para que funcione. Entonces, Disciplina es hacer lo que tengo que hacer cuando lo tengo que hacer, me guste o no me guste, me vean o no me vean.

Los resultados no se verán en la semana, no hay forma; debe haber persistencia, constancia, frecuencia y consistencia. Si el producto de inicio no dio resultado, no importa, se debe tener frecuencia, secuencia y consistencia, y llegará el momento en que las personas lleguen. Si al principio se deben hacer regalos para que la gente conozca, se hace; después ya no se hará nunca más gratis, porque esos gratis se graban los testimonios para que se suban a las redes como respaldo, como publicidad. Esto puede tardar entre tres y cuatro años para poder llegar a ser exitoso, y en el entretanto, en el camino, se debe preparar, leer libros, capacitarse, actualizarse, porque sin eso no hay forma de crecer, ya que los emprendedores deben entrenarse.

Usar las redes, observar la competencia, si se viaja, conocer la competencia e inventar un concepto para posicionarse en el mercado, ser únicos, ser el lugar específico para alguien.

Hay que adaptarse al mercado rápidamente; más que grande, ser rápidos.

¿CÓMO OFRECER UN BUEN SERVICIO AL CLIENTE?

Estas tres palabras, “Servicio al cliente”, pueden tener un significado especial si se tiene una empresa, porque pueden referirse a un equipo o a un departamento del negocio. Pero es posible que, para los clientes, estas palabras signifiquen esperar en la línea y repetir información a los agentes de servicio, e incluso la ausencia de una solución a su problema.

Lo cierto es que ofrecer un buen servicio al cliente es clave, porque ayudarlos a que sean exitosos ayuda a la empresa. Además, un 42,33% de los clientes valoran la capacidad de resolución en el servicio al cliente, un 33% la agilidad en las respuestas y un 31,83% la personalización.

Entonces, cuando hablamos de servicio al cliente, nos referimos a la totalidad del servicio que se presta al cliente, desde que busca el producto, lo compra, se le entrega y postventa del mismo; por lo tanto, se debe prestar un buen servicio de la mejor manera, implementando un servicio al cliente de manera correcta.

El servicio al cliente son todas las acciones y esfuerzos orientados a generar una excelente experiencia para los consumidores de manera dinámica y proactiva. No concierne solo a un área de la compañía, sino que cada proceso debe estar enfocado en la satisfacción de las necesidades del cliente.

Los beneficios de contar con un buen servicio al cliente son que los consumidores se sentirán satisfechos por la atención brindada, sintiendo que tanto su tiempo como su dinero fueron invertidos de manera adecuada. Además de eso, la empresa se verá beneficiada, ya que el servicio al cliente promueve la imagen de la marca, facilita procesos, aumenta la lealtad y eleva los ingresos, entre otras cosas.

Ahora bien, un buen servicio al cliente debería, por ejemplo, estar enfocado en la satisfacción de la clientela, siendo proactivo, dinámico, rápido y eficiente, ofreciendo una atención personalizada.

Hay nueve consejos primordiales sobre cómo prestar un buen servicio al cliente:

1.- Conoce al cliente: Es clave que todas las áreas del negocio conozcan el perfil de los clientes, como por ejemplo sus intereses, comportamiento y otros datos valiosos como la edad o la ubicación. Aquí se puede pensar en crear Buyer Personas, es decir, representaciones semi ficticias de los clientes ideales.

2.- Personalizar la comunicación: Hay que tener en cuenta que toda acción o material con el que el cliente vaya a tener contacto y que implique comunicación debe ser personalizado; el objetivo es que los clientes sepan que la empresa se dirige a ellos y que se les está dando una solución a su problema en particular. Acá es fundamental entender las necesidades del cliente y actuar en consecuencia.

3.- Escuchar y ofrecer soluciones: Algo que ayuda a concentrarse en lo que el cliente está diciendo es la escucha activa; de esta manera es mucho más fácil entender cuál es el problema y ofrecer una solución a cada reparo, en especial cuando se trata de un lead calificado.

4.- Prestar atención a los detalles: Cuando se trata de ofrecer un buen servicio al cliente, es muy importante estar concentrado y con todos los sentidos alerta para enfocarse adecuadamente en cada detalle, incluso en los más pequeños. Fijarse en la manera en que el cliente habla o escribe (según sea el caso), y en sus gestos para ver en qué momento se ve satisfecho o disgustado. La importancia de anticipar los cambios y disponer de respuestas asertivas es primordial. Muchas veces un mal servicio se hubiera podido resolver con una comunicación clara.

5.- Interés de verdad ante lo que dice el cliente: Al relacionarse con un cliente, éste no solo está compartiendo un aspecto formal, sino también sus problemas. Por eso es clave la sinceridad y la empatía. Pensar desde su perspectiva y que sea genuino. Los clientes siempre van a valorar una acción sincera al ver que se está interesado en resolver su problema, aunque tome tiempo o esfuerzo.

6.- Construir confianza: Es fundamental que durante la interacción se esté atento y se ofrezcan soluciones, sin olvidar que los apoyos en

las actividades para mejorar el servicio al cliente son aliados, como lo es el software de atención al cliente de HubSpot.

7.- Mejorar los tiempos de respuesta: Aunque establecer protocolos ayuda a agilizar los tiempos de respuesta, siempre se debe buscar mejorarlos. Es clave adelantarse a las necesidades de los clientes y contar con soluciones y respuestas a la mano. Así, el negocio se caracterizará por la inmediatez y eficiencia al momento de responder; esto es algo que dará confianza y generará relaciones comerciales a largo plazo.

8.- Amabilidad: Un trato amable desarma las objeciones; el comportamiento cortés y el lenguaje empático, incluso en los casos más complicados, le dará un valor agregado a la atención al cliente y, por ende, a la empresa.

9.- Cumplir lo que se promete: Hay que tener en cuenta que si no se cumple con la promesa hecha al cliente se puede perder todo el terreno ganado. Es clave no prometer algo que no se pueda cumplir; si hay un compromiso, se debe hacer lo necesario para poder llevarlo a cabo, ya que, al ponerse en el lugar del cliente, a nadie le gusta que un producto o servicio no cumpla con lo que promete.

TRES TIPS DE MARKETING PARA EMPRENDEDORES

Lo primero es entender qué es el marketing, y es tan sencillo como entender dónde está la atención de la gente. Es así como, cuando vemos la TV en uno de los programas favoritos, se está súper atento a lo que está pasando, ya que hay una historia, un contexto; pero cuando llegan los anuncios, lo que la mayoría de las personas hace es desconectarse de la televisión, tomar el teléfono celular, ir al baño o buscar algo para comer. La atención se pierde, y es por eso que hoy en día las estrategias de la televisión están en decadencia.

Antiguamente, como no había distracción como el teléfono celular y en la televisión salían los anuncios, la gente se quedaba mirándolos porque no había nada más que hacer; además, eran más creativos y divertidos. Hoy en día ya no se hace, porque no hay interés en ese tipo de cosas. Hoy por hoy, la atención de la gente está puesta en las redes sociales y en cosas que le beneficien, le aporten valor y le entretengan.

Entonces, la mejor forma de llamar la atención sobre un producto es crear una campaña donde se tengan contenidos, así como crear fotografías alrededor del producto o darles valor real, donde no necesariamente debe ser del producto. Por ejemplo, si se vende miel, se le puede dar valor entregando recetas que contengan el producto que se quiere vender. De hecho, nombrar productos de la competencia no es malo, ya que las personas quieren estar informadas; y al leerlas en el blog o Facebook del producto en promoción o que se quiera vender, las personas percibirán al dueño de ese producto como un aporte de valor. Al suscribirse al contenido que se sube en las redes sociales y al tener seguidores, nacerán compradores porque se puede marketear el producto que se quiere vender.

No es necesario estar siempre vendiendo; la idea es dar y dar hasta que se pida algo a cambio, se crea valor, se marketea para posteriormente vender.

A las personas les encantan las historias, y qué mejor manera de poder vender el producto que contando historias sobre el producto,

saber el porqué de las marcas, el porqué de las empresas y crear historias alrededor del producto. Esta es una estrategia muy buena a la hora de conectar con los seguidores y posibles compradores.

Intentar crear una tribu alrededor de los seguidores y compradores. Hay un libro que se llama Tribu, de Seth Godin, que habla acerca de las reuniones en la antigüedad, que se hacían en tribus y eran por supervivencia. Con la época de la industrialización, esto comenzó a decaer y, en la época moderna, ya no se unían tanto en tribus; pero, gracias a internet, este fenómeno ha vuelto a ocurrir, ya que se forman una especie de tribus alrededor de aficiones, aunque sean seguidas por muy pocas personas.

Las redes sociales nos permiten, a través de la tecnología, conectarnos alrededor de una pasión, y esto se puede aprovechar, ya que se genera una tribu alrededor de los usuarios y seguidores, dándoles valor, conectando con ellos, respondiendo sus mensajes y creando autoridad en el sector donde se crea esta tribu. Mucha gente ya no percibirá el producto como una marca, sino como el líder de la tribu en el sector en el que se encuentra. Esto, a largo plazo, es muy bueno, ya que permite que, aunque cambien las plataformas, la tribu seguirá con el producto y se irán todos a la nueva plataforma, como es ahora el Smart Chat o la que salga dentro de dos a tres años; esta tribu se moverá completa sin la necesidad de comenzar de cero.

30 TÉCNICAS PSICOLÓGICAS PARA VENDER MÁS EN TU EMPRENDIMIENTO

¿Has utilizado alguno de estos trucos en las estrategias de tu negocio?

Los vendedores exitosos usan toda clase de técnicas para seducir y persuadir a sus clientes, aprovechando diferentes sesgos cognitivos y comportamientos humanos que les permitan influenciar sus decisiones de compra.

Para el logro de una venta exitosa se ha seleccionado 30 de las más efectivas formas para su aplicación. Es muy importante entender que el objetivo de estos trucos no es con el fin de engañar a los clientes, sino que se aprenda a presentar la propuesta de valor de una forma mucho más atractiva y persuasiva, apelando a esos factores que influyen en la decisión de compra y, en segundo lugar, estos trucos son producto de experimentos e investigaciones realizadas en contextos específicos, por lo que se debe usar la información solo como referencia y hacer los propios experimentos para determinar qué es lo que mejor funciona para cada negocio.

1.- Convencer y luego hacer una oferta irresistible: Nunca se debe ofrecer los descuentos y beneficios adicionales desde el comienzo, se debe tener siempre un as bajo la manga y se debe guardar para sellar la negociación. Si se logra convencer al cliente de que la propuesta es realmente atractiva, cuando se le ofrezca este descuento o beneficio adicional no podrá resistirse. Este es un truco que se conoce como “diseminación de beneficios” y suele ser utilizado en los infomerciales, en los que primero muestran el producto y explican sus características para luego utilizar la popular frase: “pero, eso no es todo...” y ahí muestran todos los beneficios adicionales que se obtendrán con la compra.

2.- Escasez: Los seres humanos solemos apreciar más las cosas cuando estamos a punto de perderlas. La idea es crear en los clientes la sensación de que debe decir “sí” pronto o perderá la oportunidad

de obtener la oferta o el producto. Este elemento de persuasión puede ser utilizado de dos maneras, primero creando la sensación de escasez en términos de cantidad, es decir, “quedan pocas unidades”, y segundo, en términos de tiempo, es decir, “oferta válida solo por tiempo limitado”.

3.- Reciprocidad: Es el principio universal de dar y recibir. Cada vez que se da algo de valor a alguien, automáticamente esa persona se siente en deuda y se incrementan significativamente las posibilidades de influir sobre ella. Cuanto más valor se les entregue a los clientes, más comprometidos se sentirán ellos y será mucho más fácil cerrar la venta.

4.- Autoridad: Las personas se dejan influenciar más fácilmente por seres humanos que demuestran experiencia o conocimiento significativo según el producto o servicio en el que están interesadas. Para aprovechar este elemento se puede hacer de dos maneras: la primera es posicionándose uno mismo como experto, y la segunda es logrando que expertos de la industria usen y recomiendan los productos. En ambos casos, lo que se busca es que el cliente confíe en la propuesta de valor porque hay detrás un símbolo de autoridad respaldándolo.

5.- Consistencia: Es más probable que una persona tome una gran decisión si previamente ha tomado pequeñas decisiones relacionadas. Este principio suele ser utilizado en las estrategias de las empresas de comidas rápidas, que ofrecen un combo a muy bajo costo que logra atraer la atención de muchos clientes, pero cuando llega el momento de pagar, el cajero ofrece la posibilidad de agrandar el combo o añadir productos adicionales al pedido, incrementando así la rentabilidad por cliente.

6.- Simpatía: Los clientes se dejan influenciar más fácilmente por personas que les agradan. Realizar acciones para buscar similitudes entre quien vende y el cliente, halagarlo y hacerle sentir que realmente se quiere ayudarle, tendrá un efecto positivo en el objetivo de persuadirlo. Por ejemplo, si el cliente tiene hijos y el vendedor también los tiene, ese es un buen punto de partida para comenzar una conversación de

ventas, aprovechando ese elemento en común para demostrarle que se entienden sus necesidades y cómo se siente.

7.- Prueba social: Las personas son más propensas a tomar una decisión si ven que otras personas con características similares ya la han tomado. Por lo tanto, se debe mostrar al cliente opiniones, testimonios y resultados que otros clientes han obtenido gracias a los productos y servicios que se ofrecen. Este es uno de los factores claves para ganar la confianza del cliente.

8.- Comenzar las negociaciones al alza: Los clientes generalmente buscarán obtener un mejor precio del que se les ofrezca inicialmente, por lo que se debe considerar con antelación y definir un precio ancla por encima del valor al que se quiere vender finalmente. Así, el cliente apreciará que se le dé un descuento y se obtendrá un pago justo que garantice la rentabilidad del negocio.

9.- Usar precios sueños para hacer más atractivo el precio más rentable: El precio no es más que una percepción, por lo que se debe ofrecer al cliente un marco de referencia para que él decida cuál es el precio que está dispuesto a pagar. Por ejemplo, diversos experimentos han dado como resultado que, si se ofrecen tres opciones de producto con diferentes precios a los clientes, en la mayoría de los casos tomarán la opción del precio medio. Por lo tanto, para aprovechar este truco se debe acompañar la propuesta más rentable con una opción de mayor valor y una de menor valor, para hacerla más atractiva a los ojos del cliente.

10.- Marketing olfativo: Los comercios utilizan olores con diferentes objetivos. Por ejemplo, el olor a pan caliente y el olor a café despiertan el apetito y se suele comprar más cuando se tiene hambre, por lo que los supermercados ubican estratégicamente una cafetería en un lugar con alto flujo de personas buscando este efecto. También está demostrado que el olfato es uno de los sentidos que genera más recordación, por tanto, asociar un producto, una marca o un almacén a un olor particular tiene un efecto poderoso para posicionarse en la mente del cliente. Otro efecto psicológico relacionado con este sentido es que los olores influyen en el tiempo que pasa una persona dentro de un

establecimiento, así que se debe asegurar de utilizar aromas que persuadan el tiempo de compra del cliente según le convenga al modelo de negocios.

11.- Ubicar los productos más rentables a la altura de los ojos del cliente: Diversos experimentos han evidenciado que solo con poner a la altura de los ojos un producto que se encontraba al nivel de los pies, se logra un aumento de hasta el 80% en las ventas de este.

12.- Hacer que el producto mire a los ojos al cliente: Si en el empaque del producto se incluye la imagen de alguna persona o de algún dibujo animado, se debe acomodar la imagen de tal manera que haga contacto visual con el cliente para atraer su atención y generarle confianza. Este es un truco que utilizan, por ejemplo, las marcas de cereales, que siempre ubican estratégicamente la mirada del personaje de sus cajas para seducir a su público objetivo.

13.- Usar música para influenciar el ritmo de las compras: Los grandes comercios tratan de manipular nuestros movimientos a través de la música. Cuando el local está lleno, se usa un ritmo musical que favorezca las compras rápidas; en caso contrario, en los momentos de poca afluencia, se usa música tranquila, suave y lenta con el objetivo de prolongar la estancia de los consumidores.

14.- Si se vende barato, se deben poner los productos en montón y un poco desordenados: Si se va a un supermercado, se puede notar que los productos de necesidad básica, como el papel higiénico y el arroz, se encuentran acomodados en grandes cantidades y amontonados, esto con el objetivo de transmitir sensación de abundancia y que el cliente perciba que están en promoción.

15.- Usar precios psicológicos: Los precios terminados en 5, 7 o 9 captan más fácilmente la atención del consumidor, dificultan hacer comparaciones y hacen creer que son más económicos que los precios redondos.

16.- La iluminación: Las luces son usadas en las secciones de alimentos perecederos buscando dar una percepción de frescura. También se usa la luz con el objetivo de dar sensación de elegancia o valor a ciertos

productos, como joyas y carteras. Generalmente se usan luces fluorescentes en diferentes tonalidades según el producto y el objetivo.

17.- Relativizar el precio del producto: El cerebro no sabe qué es barato o qué es caro, por lo que una buena estrategia es explicar el precio del producto relativizándolo con otros gastos. Por ejemplo, se pueden usar frases como: “cuesta menos que un café al día” o “ya no tendrás que volver a gastar en tal cosa nunca más”. Así se pone la cantidad en contexto y se hace más accesible para el cliente.

18.- Hacer que el cliente sienta que el producto ya es suyo: Si se venden autos, casas o viajes, por ejemplo, se debe ayudar al cliente a hacer visualizaciones disfrutando de los beneficios del producto o servicio. Así se apela a su lado emocional y resultará más fácil persuadirlo.

19.- Utilizar metáforas e historias: Si se quiere centrar por completo la atención del cliente, se deben utilizar las palabras: “Déjame contarte una historia...”. Los seres humanos amamos las historias, por esto es muy efectivo utilizarlas para comunicar la propuesta de valor. Un recurso muy útil, por ejemplo, es utilizar historias y experiencias de otros clientes para explicar los beneficios que nuestros productos ofrecen. Cuanto más identificado se sienta el cliente con la historia, mayor será su efectividad.

20.- Hacer preguntas cuyas respuestas sean afirmativas: Este es un truco que utilizan los vendedores para lograr que la mente del cliente sea mucho más receptiva frente a su propuesta. La idea es incluir al cliente como participante activo del proceso de ventas haciéndole preguntas clave relacionadas con el producto o servicio que se le quiere vender. Por ejemplo, si se venden paquetes de viajes familiares, se pueden usar preguntas tales como: “¿Te gustaría viajar con tu familia sin tener que preocuparte por nada y dedicarte solamente a disfrutar?”. Luego, con una secuencia de preguntas con este enfoque, se logra que el cliente tome una posición positiva frente a la propuesta que se le está presentando. Sin embargo, para que este truco funcione es muy importante perfilar al cliente y hacerle las preguntas correctas según el caso; de lo contrario, la conversación se tornará incómoda y no se logrará el objetivo esperado.

21.- Generar expectativas y sorpresa: Cuando se trata de productos de alto valor, funciona muy bien estimular la curiosidad del cliente hasta el punto en que se desviva de deseo por conocer la propuesta que se tiene para él.

22.- Diseño inspirado en la naturaleza: ¿Se ha estado cerca de un auto que visualmente parece un animal? Pues bien, al cerebro humano le encantan las formas orgánicas, por lo que las empresas inspiran sus diseños en la naturaleza para transmitir esa majestuosidad e imponencia que tanto nos atrae del mundo salvaje. Incluso, existe una ciencia llamada Biomímesis, que se encarga de crear tecnología y soluciones prácticas inspirándose en los modelos, sistemas y procesos naturales, es decir, analizando cómo la naturaleza ha solucionado los problemas que queremos resolver.

23.- Identificar las zonas calientes en el negocio: Hay zonas en el negocio, tanto a nivel físico como digital, en las que los clientes centran mayormente su atención, por lo que es en estas zonas donde se debe ubicar estratégicamente información clave o los productos que sean más rentables para el negocio. Para identificar las zonas calientes a nivel presencial se usan Eye Trackers, un tipo de gafas que permiten obtener información de los puntos en los que el cliente enfoca su mirada; y, a nivel online, se pueden usar herramientas como Yandex Metrica, Hotjar y Crazy Egg, que permiten obtener el mapa de calor de la web.

24.- Personalizar la interacción con el cliente: Cuanto más específica y personalizada sea la experiencia que vive el cliente con el negocio, más relevante será para él. Actualmente, existen diversas herramientas digitales como CRMs, autoresponders y chatbots, entre muchas otras, que permiten gestionar datos e información clave del cliente para presentarle de manera automática propuestas completamente personalizadas. A partir de datos como el nombre, la fecha de cumpleaños o los intereses del cliente, se puede construir un conjunto de estrategias para persuadirlo de manera más efectiva.

25.- Aversión a la pérdida: A las personas no les gusta perder; por esto, funciona muy bien mostrarle al cliente los descuentos en términos de ahorro. Por ejemplo, si se vende un producto que cuesta \$500

y está en promoción, en lugar de decirle al cliente “20% de descuento en su compra”, se le debe decir: “En esta compra se ahorrará \$100”. De esta manera, se le está mostrando la cantidad de dinero que está dejando de perder si aprovecha la oferta. En todo caso, se puede presentar el descuento de ambas formas, como lo hace Amazon en su plataforma.

26.- Facilidad y rapidez: Cuanto más fácil y rápido sea el proceso de compra en el negocio, mayor será el nivel de conversión. Diferentes experimentos realizados en sitios de comercio, tanto online como offline, han demostrado que cualquier barrera que complique o retrase la compra incrementará las posibilidades de que el cliente se abstenga de concretarla. Se debe hacer que el cliente sienta que el producto es fácil de comprar y fácil de usar, ofreciéndole todas las herramientas y opciones necesarias para que pueda obtenerlo y aprovechar sus beneficios sin dificultades.

27.- Colores: Los seres humanos asociamos los colores con conceptos, por lo que se debe asegurar de utilizarlos estratégicamente para transmitir la esencia de la marca. Por ejemplo, cuando se busca transmitir elegancia, se usan colores como el negro, plateado, blanco y dorado; mientras que el verde y el azul transmiten frescura. Según diversas investigaciones, el color del empaque de un producto es uno de los factores que más influye en la decisión de compra en el punto de venta.

28.- Hacer que el cliente se sienta exclusivo: Una estrategia que funciona muy bien en la industria del entretenimiento es realizar prelanzamientos de producciones para que un grupo selecto de personas pueda darse el lujo de ser los primeros en disfrutarlas. El objetivo de esta estrategia es incrementar los niveles de expectativa y apelar al ego de los clientes, reforzando así el sentido de exclusividad.

29.- Envío gratis: La aparición de gastos inesperados es una de las principales razones por las que los clientes abandonan una compra por internet. Por tanto, se debe considerar una política de envío gratuito para incrementar los niveles de conversión. Una buena estrategia es ofrecer el envío gratis a partir de determinado volumen de compras, lo cual también aumenta el promedio de ingresos por cliente. Lo

importante es tener bien claros los costos para que la estrategia no termine afectando la rentabilidad del negocio.

30.- Cero riesgos: Las garantías de satisfacción y las políticas de devolución son dos de los factores que más influyen en la decisión de compra. Esto se debe a que el cerebro humano busca siempre sentirse cómodo y seguro. Cuanto menos riesgo perciba el cliente a la hora de comprar, mayor será la posibilidad de concretar la venta.

¡VAMOS, POTENCIEMOS LO APRENDIDO!

La iteración refuerza el proceso de Enseñanza- Aprendizaje

20 CONSEJOS DE MARKETING PARA INCREMENTAR LAS VENTAS DE TU EMPRENDIMIENTO

Una empresa sin Marketing es como un avión sin combustible, ya que jamás despegará. El Marketing no es solamente lo que se hace para promover el producto, la marca o el negocio; la labor del Marketing comienza desde el momento en que se está diseñando el producto, creando la marca o construyendo el negocio. Por otro lado, el Marketing no es solamente vender, sino también entender las necesidades, deseos y expectativas de los clientes, y construir propuestas de valor acordes con ellos. No se puede hacer un buen Marketing para un mal producto; y, por muy bueno que sea el producto, con una mala estrategia de Marketing jamás logrará los resultados que se esperan.

Los clientes actuales esperan mucho más que un buen producto. La calidad dejó de ser un valor agregado; ahora, los clientes quieren experiencias significativas antes, durante y después de la compra y el consumo de los productos. Estamos en una época en la que los medios de comunicación se han democratizado, y la efectividad del Marketing ya no depende solamente de cuánto dinero invertimos en publicidad, sino de qué tan creativos y estratégicos seamos para diferenciarnos de la competencia y para entregar a los clientes experiencias que quieran repetir y compartir con sus amigos.

Los 20 tips que ayudarán a organizar las estrategias de Marketing de un negocio servirán para motivar a los vendedores, entender mejor al mercado y crear experiencias memorables para los clientes.

1.- Instalar un tablero de metas

Instalar en las oficinas de los vendedores y asesores comerciales del negocio un tablero de metas para que cada uno de ellos se plantee metas de ventas que los motiven en su día a día. Además, incentivarlos con un plan de recompensas en el cual obtengan beneficios cada vez que alcancen un logro significativo; por ejemplo, cuando un vendedor concrete sus primeras diez ventas obtendrá una medalla; al alcanzar cien ventas, obtendrá un bono para ropa; y, al alcanzar las mil ventas, obtendrá un viaje con todo pagado.

2.- Ponerse en los zapatos del cliente

Ver al negocio desde afuera, asistir como cliente oculto o pedirle a alguien de confianza que lo haga, para así evaluar la experiencia desde el momento en que se ingresa hasta el momento en que se sale. Se debe identificar aquellos momentos en los que se sintió frustración y aquellos en los que hubo fascinación con el servicio recibido. La información obtenida con este ejercicio permitirá mejorar el servicio del negocio y ofrecer experiencias gratas a los clientes.

3.- Mantener un registro de ventas

Se debe tener un registro de ventas; se puede usar Excel o algún software de gestión empresarial. Si no se lleva un control sobre las ventas será difícil saber si se está creciendo o no, además de identificar cuáles son las estrategias que funcionan y cuáles no.

4.- Construir una base de datos de clientes

Preocuparse por saber quiénes son los clientes, cuáles son sus características, necesidades y deseos es algo importante que se debe tener en el negocio. Conseguir sus correos, teléfonos y toda la información que sea clave para mantener contacto con ellos, ya que estos datos pueden ser muy valiosos para una estrategia de Marketing.

5.- Aplicar técnicas de Merchandising

Estas técnicas, mediante estrategias, establecen un perfil para diferenciar y posicionar una marca comercial, además de impulsar el deseo de compra en los clientes. Así, por ejemplo, se pueden hacer cambios en el empaque de los productos, en la decoración del local comercial o en la organización del mobiliario en el establecimiento.

6.- Invertir en publicidad

No se debe esperar a que el negocio crezca por sí solo; se debe establecer un presupuesto mensual para promocionar la empresa a través de los medios más convenientes. Si el presupuesto es limitado, no hay problema ni de qué preocuparse, pero esto significará que se debe hacer un esfuerzo mayor. Con mucha creatividad se pueden hacer campañas publicitarias muy económicas y de alto impacto. Invertir en Facebook Ads o Google Ads es recomendable, ya que son dos sistemas de publicidad muy efectivos.

7.- Aprovechar las herramientas de marketing digital

Construir un sitio web, crear el perfil del negocio en redes sociales, implementar un sistema de email marketing y diseñar una estrategia de marketing online permitirá lograr los objetivos comerciales de manera más efectiva.

8.- Sorprender a los clientes con un detalle completamente inesperado

La idea es que el cliente quede sorprendido, ya sea al ingresar o al salir del negocio. Un cliente jamás olvida la manera en que fue recibido y el momento en que salió de un negocio. Se debe asegurar que la primera impresión del cliente sea agradable, y también que la impresión antes de salir del negocio sea memorable.

9.- Generar contenidos de valor acerca del producto

Entregar los beneficios que ofrece, consejos para usarlo mejor, explicar por qué se es diferente a la competencia y desmentir mitos que existan acerca del producto o servicio que se vende. Se debe entregar información útil para que los clientes sientan confianza a la hora de comprar. Uno de los objetivos fundamentales del marketing es educar al cliente, y los contenidos son un elemento clave para lograrlo.

10.- Crear un video en el que se explique, a través de una historia, en qué consiste el negocio o el producto o servicio

Lo más recomendable en este caso es contratar un diseñador, aunque también se pueden aprovechar las diversas herramientas online que permiten crear este tipo de videos. Con un buen video se tendrá una poderosa herramienta para cautivar y convencer a los clientes.

11.- Analizar y optimizar el proceso de compra

Cuantos menos pasos deba realizar el cliente para tomar la decisión de compra y obtener su producto, más efectivas serán las ventas. Hay que cerciorarse de que el proceso de compra sea lo más simple y eficiente posible, garantizando que el negocio le facilite realmente la vida al cliente a la hora de comprar. Hay que tener en cuenta que los clientes ya tienen suficientes problemas como para que se compliquen la vida durante sus compras.

12.- Capacitar a los vendedores

Es importante que el equipo de ventas, que es la fuerza principal del negocio, se mantenga al pendiente de las tendencias de consumo y que aprendan a dominar las técnicas, herramientas y estrategias del marketing moderno. Los mercados actuales son extremadamente dinámicos y exigen profesionales que estén en constante crecimiento.

13.- Establecer una política de garantía y calidad

Estas políticas deben dar confianza a los potenciales clientes, especialmente si el producto es más caro que el de la competencia.

14.- Ofrecer servicios postventa, beneficios adicionales o valores agregados

Estos pueden ser servicio técnico, asesorías gratuitas, entre otros. Estos elementos ayudan a que el cliente sienta más confianza al momento de adquirir un producto.

15.- Aprovechar las temporadas o fechas especiales

La temporada escolar, San Valentín, Día de la Madre, Día del Padre, Día de los Niños, Halloween, Navidad y otras fechas se caracterizan por un gran movimiento comercial, donde los consumidores suelen gastar más.

16.- Usar precios psicológicos

Los precios terminados en 5, 7 o 9 captan más fácilmente la atención del consumidor, dificultan hacer comparaciones y hacen creer que son más económicos que los precios redondos.

17.- Responder los mensajes, dudas, reclamos, quejas y solicitudes de los clientes

No hay nada más frustrante para una persona que sentirse ignorada. Si se decide ofrecer email, web, teléfono y redes sociales como medio de contacto, se debe asegurar que siempre haya alguien atento a responder a tiempo; de lo contrario, se perderán ventas y se ganarán clientes frustrados e insatisfechos.

18.- Organizar un evento patrocinado

Dependiendo del tipo de producto que se venda y del segmento de clientes que se quiera atraer, se puede organizar un campeonato de fútbol, eventos sociales, conferencias, seminarios o cenas empresariales. También se puede realizar el evento como una estrategia para premiar y fidelizar a los clientes actuales.

19.- Enviar regalos promocionales a los clientes más fieles

Estos regalos deben ser personalizados y con el logo, ya que ayudan a promover el negocio. Pueden ser calendarios, lápices, llaveros, des tapadores, entre otros detalles. Así se logrará que estos clientes lleven a la empresa siempre consigo.

20.- Evaluar constantemente las estrategias de marketing

Con esto se puede comprobar cuáles son las estrategias que están funcionando y cuáles no, ya que se deben enfocar las energías y recursos en las estrategias que funcionen, dejando a un lado aquellas que no tienen mayor impacto.

FINANZAS BASICAS PARA EMPRENDEDORES Y/O PYMES

Antony Espíritu Martínez

Segundo Arroyo Lajones

Galvarino Casanueva Yáñez

Conseguir que la empresa tenga, por decirlo de alguna manera, una salud de hierro es más sencillo de lo que parece. Para esto, hay claves básicas. Debemos recordar estas cinco palabras: contabilidad, análisis, tesorería, inversiones y compras.

Hacer la contabilidad del negocio es imprescindible; todas las empresas la elaboran de la misma manera y siguiendo idénticas reglas, ya que es una obligación legal por parte de la empresa realizar su contabilidad adecuadamente. Este es un primer punto de vista, pero también es cierto que a cualquier empresario le interesa llevar su contabilidad para conocer la situación de su empresa a fondo.

En la empresa, a lo largo del año, se realizarán muchas operaciones; por ejemplo: hacer una venta, cobrar una venta realizada anteriormente, pedir un préstamo y recibirla, pagar a un proveedor, pagar a los empleados. Para esto, se debe llevar un registro de cada una de ellas, ya que con las cuentas ordenadas se podrá hacer un balance a final de año y conocer la situación del negocio en un momento determinado y, algo muy importante, la diferencia entre lo que se gasta y lo que ingresa.

Aparte de la contabilidad, se debe hacer un análisis económico-financiero que ayude a saber qué tan rentable es el negocio y con qué dinero se va a sacar adelante. Este análisis económico trata de ver hasta qué punto el negocio es bueno. El análisis financiero, en cambio, trata de valorar la financiación de la empresa y también la relación entre las masas patrimoniales a efectos de liquidez, solvencia, etc.

Para el análisis financiero se utilizan fórmulas matemáticas sencillas que indicarán la liquidez de la empresa, su solvencia, su endeudamiento y su activo.

Con el análisis económico se podrá saber lo que se ha ganado después de una inversión, cuánto dinero entra en la empresa y, sobre todo, detectar problemas si los hay.

Por último, una parte importante de la empresa está en las compras. Hay que elegir bien la calidad de los productos, su precio, su cantidad, la imagen que va a proyectar la empresa y las condiciones. Es fundamental el acierto con los proveedores. Es muy importante la calidad de la imagen de la empresa, localizar a proveedores fiables que ofrezcan la mercancía en plazo, en forma y en calidad. A estos hay que tratarlos bien, ya que ambos tienen que estar satisfechos con la operación.

La tesorería consiste en saber exactamente cuánto dinero tienes y lo más importante cuánto vas a tener. Para las pequeñas y medianas empresas es muy importante porque no suelen tener muchos recursos. La tesorería es una función fundamental en las Pymes ya que siempre están escasos de liquidez y precisamente la gestión de la tesorería permite cubrir esos desfases o esos pequeños problemas de liquidez. Si se calcula lo que se va a gastar y a ingresar con tiempo se podrán tomar decisiones más acertadas porque se podrá anticipar a los problemas y reducir costes, por ejemplo, si hay déficit se podrá buscar financiación y si hay superávit estudiar si se deben realizar o no inversiones.

Lo fundamental es saber que liquidez tiene la empresa y la capacidad para hacer frente a las deudas a corto plazo, quizás parezca obvio, pero para que las cuentas cuadren es muy importante saber exactamente cuánto tiempo se va a tardar en cobrar y pagar los productos ya que no es lo mismo tener el dinero en la mano que contar con él para dentro de unos meses. Puede ser que en algún momento se plantee la necesidad de hacer una inversión, para esto hay que hacer un análisis cuidadoso para decidir si el proyecto es viable y saber con exactitud el beneficio que se quiere obtener, se debe calcular cuánto tiempo se tardará en recuperar lo invertido, que rentabilidad va a dar y sobre todo

que riesgo se va a correr, que es lo más complicado de todo ya que el riesgo no tiene una valoración fácil.

¿Qué es el riesgo?, bueno dos personas distintas no miden el riesgo de la misma manera ya que es una apreciación más subjetiva.

Finalmente hay que estar consciente que el dinero va cambiando de valor porque hoy no cuesta lo mismo que mañana, por lo tanto, se debe calcular esa diferencia. La financiación se puede buscar en bancos, cajas de ahorros, cooperativas, contratando productos clásicos como los créditos o prestamos; pero hay otros lugares donde buscar dinero, hay empresas que financian a pequeños emprendedores que empiezan a caminar, otras apoyadas por las administraciones públicas no aportan fondos, pero si avales, y hay particulares que si arriesgan su dinero para ayudar a los que empiezan, más conocidos como inversores ángeles. Estos inversores ángeles han existido siempre, por ejemplo, se dice que Gutenberg recibió financiación ángel y la Reina Isabel la católica fue la inversora ángel de Colón. Hay otros servicios que no dan dinero, pero pueden ayudar a ahorrar, así como por ejemplo el leasing, el renting, el factoring, y el confirming. Habrá miles de dudas, pero no hay que preocuparse porque son de fiar.

I.- Principales razones por las que un emprendimiento fracasa

Cuando se habla con alguien que ya emprendió un negocio, puede dar dos versiones: o cuenta lo bonito y mágico que es emprender, o cuenta lo feo y frustrante que es tratar de salir adelante y levantar un negocio por primera vez. Pero pocas veces van a contar la realidad de la empresa, y estas son las finanzas.

Un dato muy real, no muy alentador, pero finalmente muy real: únicamente el 20% de los emprendimientos cumple 3 años o más. Estadísticamente, 2 de cada 10 empresas duran más de 36 meses. ¿Por qué pasa esto? ¿Por qué el 80% de las empresas cierra o quiebra antes de los 3 años?

Se llega a la conclusión de que hay 6 razones más comunes por las que se dieron esos fracasos, y estas son:

1.- El emprendedor no tenía bien definido su nicho

Se debe tener el nicho perfectamente bien definido. Hay que saber quién es el cliente potencial, entre qué edades se encuentra, a qué sector económico pertenece, qué le gusta, qué no le gusta y, en general, definir claramente el nicho.

2.- Definir el modelo de venta

Definir el modelo de venta es crucial. Para ello, hay que tener bien determinado cuál es el nicho, analizar el producto o servicio y decidir de qué forma se va a comercializar; ya sea por internet, catálogo, en un local, en una plaza comercial, a pie de calle, en varios canales, etc. Se deben determinar claramente las estrategias de venta y poder medir bien los resultados, ya que no tener bien definido el modelo de venta puede significar la sentencia de fracaso para el negocio.

3.- No hay un valor intangible

Un valor intangible es una marca, es decir, por qué el cliente decide comprar una marca antes que otra; muchas veces es por la marca. Otro intangible puede ser la cercanía que se tenga con el cliente. Por ejemplo, si se venden waffles y alrededor hay 4 cafeterías que también venden waffles, ¿qué es lo que hace que los waffles de un negocio sean diferentes a los otros? ¿Qué secreto hay para que se comercialicen los waffles en un lugar y en otros no? Es un intangible, eso que no se puede tocar, ese secreto que solo el dueño de la marca puede darle; eso es lo que hay que encontrar. Por ejemplo, un ingrediente único que lleve el producto es un intangible, o el llevar a domicilio porque nadie más lo hace. Lo que sea que lo haga único es el valor intangible. Pero si no se encuentra este valor intangible que lo haga diferente a la competencia —competencia que, por cierto, está buscando ese mismo valor que los

hace diferentes—, la competencia, si lo encuentra, se va a quedar con el mercado. Entonces, hay que buscar el valor intangible y darlo a conocer.

4.- Emprender en el momento incorrecto

Esto se puede entender mejor con un ejemplo: ¿de qué serviría hoy en día montar la mejor tienda de CD? No serviría de nada; es por eso que hay que estar atento a las tendencias, hacia dónde se va y no ser el último en llegar a esa tendencia. Es como colocar un ciber o café internet: esa tendencia se explotó al máximo durante años, pero ya pasó.

5.- Socios equivocados

Este es un punto muy importante y con varias aristas a tener en cuenta, como son:

- Deja todo por escrito; no importa si son familiares, amigos de la infancia, etc. Se debe dejar todo por escrito antes de que el negocio comience a generar dinero. Si el negocio no deja dinero, al final no se pelearán por nada; pero si el negocio empieza a generar dinero y no hay nada por escrito, van a comenzar los problemas y las peleas.

- Cuando se haga una sociedad por unir capital o por una invitación a formar una sociedad de un desconocido, sin conocerlos y sin conocer su filosofía de trabajo, si se está dispuesto a que estas personas extrañas decidan qué hacer con la inversión que hagas y qué hacer con tu dinero, adelante, asóciate. Pero hacer una mala decisión sobre con quién asociarse es la más tonta de armar un negocio y seguramente traerá pérdidas.

6.- No hay conocimientos de finanzas básicas

Vamos a suponer que este emprendedor sabe cuál es su nicho, su modelo de ventas, no tiene socios, sabe cuál es su valor intangible y está encontrando el inicio de una tendencia, pero no tiene experiencia

administrando y no tiene conocimientos básicos de finanzas, y si los tiene son muy pocos, pero no tiene la disciplina de las finanzas para llevar orden en las finanzas de su negocio.

Aquí hay que recordar algo: la persona puede ser un genio en ventas, un maestro en el nicho, pero si no se tiene la disciplina de llevar orden en los números, llegará alguien con menos talento e inteligencia, pero con más disciplina, y va a llevarse el mercado. La disciplina no es negociable, y tarde o temprano le va a ganar al talento y a la inteligencia.

II.- Errores muy comunes pero letales en emprendedores primerizos

a) El primer error es mezclar el dinero de la empresa con el dinero particular y, en ese proceso, no reinvertir las utilidades. ¿Cómo se soluciona? La respuesta es un sueldo: hay que ponerse un sueldo, y ese sueldo incluirlo en los gastos fijos. Obviamente, el sueldo debe ir acorde con los gastos; no se puede fijar un sueldo de 10 mil y gastar 12 mil o 15 mil, porque, tarde o temprano, la tentación de tomar dinero del negocio será necesaria. Al final de cuentas, el negocio es propio, por lo tanto se puede sacar cuanto se necesite, cuando se quiera. Lo que sí hay que tener en cuenta es que un negocio es un proyecto a largo plazo, y antes de sacarle hay que nutrirlo, y eso es reinvirtiendo las utilidades.

b) No tener claro cuáles son los gastos fijos y gastos variables de la empresa. La empresa tiene cuatro gastos básicos:

- » Gasto variable
- » Gasto fijo
- » Gasto directo
- » Gasto indirecto

Claro que hay más gastos, pero con el tiempo se irán descubriendo poco a poco, así como los gastos de administración, gastos operativos, gastos financieros, entre otros; conforme la empresa vaya creciendo,

la misma estructura irá pidiendo que se separen esos gastos. Pero en las finanzas básicas solo se ven los gastos básicos recién nombrados.

¿Cuál es la diferencia principal de los gastos fijos con los gastos variables?

Los gastos fijos son gastos que se deben pagar mes a mes sí o sí, así se venda cero o se venda cien. Por ejemplo, la renta: ésta se paga se venda 1, 2, 5 o 100; se deberá pagar la misma renta. Así mismo pasa con la luz, el internet, el agua, las licencias, ya sean de software o municipales.

Los gastos variables, por otro lado, suben o bajan dependiendo de las ventas. Si las ventas suben, los gastos variables suben; si las ventas bajan, los gastos variables bajan. Aquí algo muy importante que hay que aclarar es que, si los gastos variables no dan rentabilidad, siempre se va a perder. Siempre. Si los gastos variables no son rentables, significa que mientras más se vende, más se pierde. Los gastos variables, por ejemplo, son los costos de distribución; es así que, si no se vende nada, no hay nada que entregar, por lo tanto, no hay costo de distribución. Conforme más se vende, más será el costo de distribución en diferentes puntos de la ciudad; por lo tanto, este costo de distribución sube. Si el viaje es de 30 km y el producto no da para cubrir ese viaje, no es rentable; si el producto se compra más caro del precio de venta, no es rentable. Por lo tanto, mientras más se vende, más se pierde en costo de distribución. Esto hay que tener muy claro y cuidar que los gastos variables sean rentables.

Un gasto directo va directo al proceso; este puede ser una máquina que se use en la empresa. Por ejemplo, en una carnicería hay máquinas que se usan para hacer los cortes adecuados; estas máquinas usan unos discos de corte, y estos discos se desgastan con el uso. Por ejemplo, si el disco da para 100 cortes y llega una persona y pide que una sola pieza se divida en 100 cortes delgaditos, ya se acabó la vida útil del disco con una sola venta y una sola pieza de carne. Y si fuera al siguiente mes, lleguen 100 personas y cada una de ellas pida un solo corte por la mitad, el mismo disco durará para 100 ventas diferentes; por lo tanto, este disco no es un gasto variable, pero si va directamente

al proceso, no es un gasto fijo, ya que no debe hacerse mes a mes se venda o no se venda; por lo tanto, este es un gasto directo.

En cuanto a un gasto indirecto, podríamos referirnos a la publicidad, ya que se puede o no gastar en publicidad; en un mes sí y en otro no, o en varios meses no. Todo va a depender si es necesario o no hacerlo, porque si el negocio va bien y no es necesaria la publicidad, ¿para qué gastar en ello? O si con la publicidad que es gratuita es suficiente, ¿para qué gastar en ello? Por lo tanto, esto es un gasto indirecto.

Estos son los cuatro gastos básicos que hay que tener identificados en el negocio. Si cuesta un poco diferenciar entre gastos directos e indirectos, no hay problema, pero donde hay que tenerlo bien claro es en los gastos fijos y gastos variables; deben estar muy, pero muy claros.

III.- Las 4 P's

Para emprender hay que tomar acción, viene de una idea, pero hay que tomar acción; se puede tener una magnífica idea, pero si no se toma acción no sirve para nada. Las 4 P's van a ayudar a tomar acción y a hacerlo de una manera correcta.

Ahora bien, ¿qué son las 4 P's?

- » Producto
- » Precio
- » Promoción
- » Producción o venta

Veamos entonces por qué son importantes cada una de estas:

- Producto: se define el producto que se va a vender; ya se buscó lo mejor y se hizo el respectivo estudio para conseguirlo de manera rápida, económica, de calidad y que se dé venta fácil.

- Precio: este no se inventó; se hizo a través de un estudio de mercado, de la zona donde se va a vender y se limitó bien el nicho.

- Promoción: qué es lo que hay que hacer para que los potenciales clientes se enteren del producto que se va a vender, dándole a conocer que es el mejor y el más conveniente en cuanto a calidad y precio. Hay que trabajar bien en las estrategias de ventas.

- Producción: se debe tener la capacidad de producción o la capacidad de ventas o de surtir el negocio para la demanda.

Ahora, para adentrarnos más en las finanzas básicas, ¿de qué hablamos cuando hablamos de finanzas? En una frase sencilla podemos decir que hablar de finanzas es hablar del manejo de dinero; es así de sencillo.

En una empresa hay 4 operaciones básicas; a estas cuatro operaciones las llamamos el ciclo operativo de una empresa. Estas operaciones básicas son, por un lado, compras y ventas y, por el otro lado, cobranzas y pagos.

Dos de estas cuatro operaciones básicas tienen que ver con finanzas o con dinero; estas son cobranzas y pagos. Estas dos operaciones se vuelven actividades del diario en una empresa, por eso se vuelve un caos total si no se lleva un orden en estas operaciones financieras. Tiene un nombre muy complejo: “operaciones financieras”, pero la realidad es que es llevar el control del dinero.

Pues bien, si se está pensando en hacer un negocio pequeño donde se es el dueño del negocio, también el que hace las compras, las ventas, las entregas, el que paga, el que cobra, etc., se debe tener muy claro que llevar las finanzas en orden no es un trabajo exclusivo de empresas grandes. Es un error que cometen los emprendedores primerizos: piensan que, como es un negocio pequeño, no se necesita saber nada de finanzas, cuando la realidad es que, a diario, se tendrá que estar involucrado en actividades financieras, ya que las finanzas es el manejo del dinero.

Uno de los dolores de cabeza más grande que hay es tener un negocio andando. Vamos a suponer que un amigo emprendedor encontró un producto bueno, novedoso y logró negociar un excelente precio de compra; hizo un estudio de mercado y tiene un margen de utilidad. Es

más, a la primera semana de haber montado el negocio le llega su primer cliente, y ¿qué es lo que ese primer cliente pide en el negocio? Es “crédito”. Vamos a decir que ese cliente pide 30 días de crédito y ese amigo emprendedor, sabiendo que él no va a cobrar hasta en 30 días eso que ya pagó al 100%, aun acepta dar el crédito. Ese emprendedor cometió un error: no conocía el concepto de capital de trabajo.

¿Qué es el capital de trabajo? Si se compra y se vende todo al contado, no existe este problema; pero si se da crédito se debe entender el concepto de capital de trabajo. Siendo un emprendedor primerizo, ¿cómo se calcula ese capital de trabajo? Se puede calcular de la siguiente forma:

Primero se debe sacar el plazo promedio al que se esté dando crédito; en este caso, ya dijimos 30 días, y después se deben sacar todos los gastos que se van a pagar en esos 30 días. Se debe tener eso en una cuenta o tener la forma de conseguirlo, porque si no los gastos se comerán la empresa. El no hacer esto o el no tener claro si se debe o no se debe tener un capital de trabajo puede ser una de las razones por las que se cierre la empresa. En términos menos complejos: primero, cuando se dé crédito se debe pensar bien si se puede o no aguantar. Si se decide seguir adelante y se da el crédito, se debe sacar el plazo promedio al que se está dando crédito, supongamos 30 días, y se debe sacar la cuenta de los gastos promedios de 30 días. Lo que eso sume se debe ahorrar en efectivo o en alguna cuenta o por financiamiento, siempre y cuando se cuide que ese financiamiento no salga más caro que los intereses de lo que se va a ganar por esa venta. Y esto nos lleva al siguiente concepto:

Rentabilidad contra utilidad; ¿qué es lo que un emprendedor debe buscar? Un emprendedor debe buscar tener rentabilidad. Utilidad es una simple diferencia de precios; es como decir: compré en 8 mil y vendí en 10 mil, tuve una utilidad de 2 mil. Ahora, ¿qué es rentabilidad? Rentabilidad es esos dos mil de utilidad, cuánto se tuvo que invertir para conseguirlos; se tuvo que invertir 10 mil. Siempre se debe estar consciente de cuántos recursos se arriesgan para conseguir esa utilidad; esa es la rentabilidad.

El siguiente concepto: flujo de fondos; esto es básicamente llevar el monitoreo del dinero disponible al iniciar y al finalizar un periodo en específico. Es recomendable hacerlo diariamente. Se hace anotando con cuánto se inicia el día, las entradas, las salidas y con cuánto se termina el día. Además de llevar orden en los movimientos de dinero, se consigue que al final del mes se tenga una idea de cómo va el negocio. Esto puede hacerse en una tabla de Excel o en algún software especializado para ello. Esto sirve mucho, pero esconde información, ya que no muestra las deudas por pagar ni las cuentas por cobrar. Es esencial llevar este reporte de flujos, pero es solo un componente de la información básica de la empresa. Y ya, cuando se tenga dominado el hacer el flujo de fondos, es momento de empezar a proyectar: proyectar ventas, proyectar flujos, proyectar cobranzas. ¿Por qué? Porque si en 3 meses la proyección dice que no se tendrá dinero, es buen momento para enterarse hoy que en tres meses no se tendrá dinero, para poder reaccionar a tiempo. Ahora, si la proyección de cobranza dice que el mes que viene se va a cobrar más de lo normal porque entrará un dinero de un crédito que se dio hace un mes, hay que saberlo para estar consciente de que no todo lo que va a entrar es ganancia.

El siguiente concepto: maximizar el recurso escaso. Analizar, encontrar cuál es el recurso escaso y maximizarlo va a dar un panorama, una visión, una perspectiva muy diferente del negocio. Al referirse al recurso escaso, podemos decir que, si se está empezando un negocio, pero la estabilidad económica del dueño no le permite renunciar a un trabajo que tiene apatronado de 8 a 5, por ejemplo, dedicándole el tiempo restante de 5 a 8 y los fines de semana al negocio, el recurso escaso en este caso es el tiempo; es decir, esta persona no tiene tiempo. Ahora, si esa misma persona tiene el tiempo, pero no un equipo de trabajo suficiente, el recurso escaso es el personal, ya que no tiene el personal adecuado. Por lo tanto, hay que optimizar el recurso escaso; en este caso, el personal. Ejemplo: si la cajera es mala en la caja porque no se le dan las cuentas, pero es amable y atenta con el cliente, lo mejor es ponerla a atender gente y sacarla de la caja. Así mismo, si el repartidor es ordenado y tiene las cuentas muy claras sin perder nunca plata, se prueba al repartidor en la caja. Eso es optimizar el recurso escaso.

Ahora, si hay tiempo y hay personal suficiente, pero el dinero es escaso, el recurso escaso es el dinero; hay que cuidarlo al máximo.

El último concepto para ver es el plan de los 3 escenarios. Hay que hacer un plan si el negocio está bien; se hace un plan pensando en cómo maximizar las ganancias, qué se va a hacer con ese dinero extra, se va a invertir en un software para inventarios, en máquinas, etc. También un plan para cuando las cosas no funcionen tan bien; puede ser publicidad, qué tipo, crédito, etc. Y un tercer plan si las cosas van muy, muy mal; este debe enfocarse en cómo minimizar las pérdidas, qué se va a hacer, qué medidas se van a tomar.

LA PLANEACIÓN FINANCIERA COMO UN MODELO DE GESTIÓN

La planeación financiera es una herramienta clave en la gestión de cualquier empresa, independientemente de su tamaño o sector. Para los emprendedores, su relevancia es aún mayor, ya que determina si una empresa recién creada puede superar los desafíos iniciales y consolidarse en el mercado. Es por ello que, en muchos países en desarrollo, la falta de planeación financiera adecuada es una de las principales razones por las que muchas empresas no logran sobrevivir a largo plazo. En este contexto, el estudio de Correa García et al. (2010) destaca siete falencias comunes en la planeación financiera de emprendedores, cuyas consecuencias pueden ser devastadoras para las nuevas empresas. A continuación, se explorarán estos errores y se evaluará cómo pueden mitigarse mediante una planificación financiera adecuada.

1.1. Proyecciones de ingresos no acordes con costos y gastos

Una de las falencias más frecuentes es la sobreestimación de los ingresos futuros sin tener en cuenta los costos y gastos asociados. Esta visión de optimismo excesivo puede llevar a la falta de liquidez cuando las expectativas no se cumplen. La planificación financiera realista debe incluir escenarios conservadores y tener en cuenta la variabilidad del mercado para evitar que la empresa se vea comprometida en su flujo de caja. No solo representan errores aislados, sino que están interconectadas y tienen un impacto acumulativo en la viabilidad de un negocio. El impacto de cada una de estas fallas se intensifica cuando los emprendedores carecen de la formación adecuada en gestión financiera, lo que agrava los problemas a medida que el negocio crece. Esta es quizás la falencia más peligrosa, ya que tiende a inflar las expectativas de los emprendedores respecto al rendimiento de su negocio. Las proyecciones de ingresos que no toman en cuenta los costos y gastos reales pueden dar una falsa sensación de seguridad. Cuando una empresa comienza a operar bajo estas expectativas irreales, puede

terminar subestimando sus necesidades de capital, lo que a su vez lleva a problemas de liquidez. En lugar de depender exclusivamente de escenarios optimistas, la planeación financiera debe basarse en múltiples escenarios, incluyendo los más conservadores, para evitar estos desequilibrios.

1.2. Falta de presupuestos de capital para la adquisición de propiedad, planta y equipo

Muchos emprendedores no planifican adecuadamente las inversiones en activos fijos a lo largo del tiempo, lo que puede resultar en obsolescencia tecnológica o incapacidad para escalar la producción. Por ello, la adquisición y renovación de equipos debe ser parte integral de cualquier proyección financiera, especialmente en sectores como la manufactura y la tecnología, donde la capacidad productiva es clave para el crecimiento. No considerar la inversión en infraestructura y equipos puede condenar a una empresa al fracaso a largo plazo. En muchos casos, los emprendedores no tienen en cuenta la depreciación de los activos ni las necesidades de renovación, lo que afecta la productividad y competitividad del negocio. Este problema es común en industrias intensivas en capital, como la manufactura o la tecnología, donde la falta de inversión en nuevas tecnologías puede llevar a la obsolescencia. Las empresas deben integrar estos costos dentro de su planificación financiera para asegurar que cuentan con los recursos necesarios para mantener o incrementar su capacidad productiva.

1.3. Distribución de utilidades sin considerar el flujo de caja libre

Una falencia crítica es la distribución de utilidades basándose únicamente en la utilidad neta, sin tener en cuenta el flujo de caja libre. Este enfoque puede llevar a situaciones donde la empresa se queda sin capital para operaciones futuras o inversiones estratégicas, comprometiendo su viabilidad a largo plazo. La confusión entre utilidades contables y flujo de caja libre es un error crítico. Una empresa puede estar

generando utilidades en papel, pero si no tiene suficiente flujo de caja libre, no podrá sostener sus operaciones. La distribución de utilidades en estas circunstancias puede resultar en falta de capital de trabajo, lo que lleva a la insolvencia. Este tipo de errores es común en emprendedores que se enfocan más en las ganancias a corto plazo que en la viabilidad a largo plazo de su empresa.

1.4. Crecimiento en ventas superior a la capacidad instalada sin planes de ampliación

Proyectar un crecimiento en ventas que supera la capacidad instalada es otro error frecuente. De esta manera, las empresas deben asegurarse de que sus recursos, tanto humanos como materiales, estén alineados con sus metas de expansión. No hacerlo puede llevar a cuellos de botella en la producción o incapacidad para cumplir con la demanda del mercado. El crecimiento rápido sin la infraestructura adecuada para soportarlo es una receta para el fracaso. En muchos casos, los emprendedores logran incrementar sus ventas, pero se encuentran con que su capacidad instalada no puede satisfacer la demanda. Esto genera insatisfacción entre los clientes, problemas de calidad y, finalmente, pérdida de mercado. La planificación financiera debe prever estos escenarios y asegurarse de que cualquier proyección de crecimiento en ventas esté respaldada por una inversión correspondiente en infraestructura y personal.

1.5. Pérdidas iniciales que generan causal de disolución

En muchos países, las leyes mercantiles establecen causales de disolución para empresas que incurren en pérdidas que reducen su capital suscrito por debajo de cierto umbral. Para evitar este riesgo, es crucial que los emprendedores planifiquen financieramente con suficiente margen para cubrir las pérdidas iniciales. Así, las empresas que experimentan pérdidas prolongadas están obligadas a disolverse si no logran recapitalizarse. Es por esto que muchas veces los emprendedores no planifican adecuadamente para cubrir las pérdidas iniciales, lo que

los pone en riesgo de disolución. Este problema se puede mitigar con una adecuada planificación financiera que contemple un colchón de capital para enfrentar los primeros años de operación, que son los más críticos para la supervivencia de una empresa.

1.6. Deficiente estimación de costos

La subestimación de costos es una de las principales razones por las que muchas empresas fracasan. Una planificación financiera adecuada debe incluir una evaluación detallada de todos los costos asociados con la operación, desde insumos hasta salarios y gastos administrativos. Ignorar alguno de estos elementos puede tener consecuencias negativas para la rentabilidad de la empresa. Subestimar los costos es uno de los errores más comunes en la planeación financiera. Esto se debe, en gran parte, a la falta de análisis detallado de todos los factores que afectan la operación de una empresa. Costos como impuestos, aranceles, tarifas de servicios, mantenimiento de equipos y otros imprevisibles a menudo se pasan por alto, lo que puede hacer que los márgenes de beneficio sean mucho más bajos de lo proyectado. Este tipo de error afecta directamente la rentabilidad y puede hacer que un negocio aparentemente rentable sea inviable.

1.7. Endeudamiento insuficiente para el crecimiento a largo plazo

Finalmente, muchos emprendedores optan por minimizar el endeudamiento a largo plazo, lo cual limita su capacidad para crecer y competir en el mercado. Un uso prudente del endeudamiento puede ser una herramienta efectiva para financiar la expansión de la empresa, mejorar su infraestructura y aumentar su capacidad operativa. El miedo al endeudamiento es una barrera que limita el crecimiento de muchas empresas. Si bien es cierto que el exceso de deuda puede ser peligroso, la ausencia de endeudamiento estratégico puede impedir que una empresa alcance su pleno potencial. La clave está en encontrar un equilibrio adecuado, donde el financiamiento externo se utilice de

manera prudente para expandir operaciones, mejorar la eficiencia o explorar nuevas oportunidades de mercado. Los emprendedores deben entender que el endeudamiento bien gestionado puede ser una herramienta valiosa para acelerar el crecimiento de su empresa. Es muy importante entender que toda deuda que rente por encima de los gastos operativos, sus propios intereses con un margen adecuado, es un activo para la empresa. En ese caso, es importante pilotear el proyecto y mantenerlo en ese estado, sin que la deuda excesiva limite el flujo de caja libre que necesita el negocio para mantenerse. Evergrande, la gigante inmobiliaria china, enfrentó una crisis financiera debido a su excesivo endeudamiento. La compañía tomó préstamos masivos para expandirse, pero no pudo generar suficiente flujo de caja para cubrir sus deudas. La falta de un plan adecuado para gestionar su deuda a largo plazo resultó en impagos, colapsando su valor y afectando la economía global.

La planificación financiera es esencial para la sostenibilidad de cualquier empresa. Las siete falencias identificadas por Correa García et al. (2010) son errores comunes que, si no se abordan adecuadamente, pueden poner en peligro el éxito de los emprendimientos. La solución radica en una planificación financiera integral que incluya proyecciones realistas, control de costos, un uso adecuado del endeudamiento y una distribución de utilidades basada en el flujo de caja libre. Además, la planeación financiera debe tener en cuenta los desafíos específicos del mercado, como la inestabilidad económica y la falta de acceso a financiamiento, lo que hace aún más importante la necesidad de prever contingencias y ajustar las proyecciones financieras de manera conservadora. La planeación financiera es esencial para garantizar la sostenibilidad y el crecimiento a largo plazo de una empresa. Las falencias comunes, como la subestimación de costos, la falta de proyección realista de ingresos y un endeudamiento insuficiente o mal gestionado, pueden tener efectos devastadores en el desarrollo de cualquier emprendimiento. Casos como el de Evergrande y Avianca ilustran cómo la falta de una adecuada gestión de deuda y recursos puede llevar al colapso, incluso en grandes corporaciones. Para evitar estos errores, los emprendedores deben adoptar una planificación financiera integral, que contemple escenarios realistas, gestione eficientemente los

*Reglas, conocimientos básicos, herramientas y consejos prácticos
para administrar un negocio con éxito y no morir en el intento*

recursos y se enfoque en la estabilidad a largo plazo, más allá del crecimiento inmediato. Solo a través de una planeación sólida, apoyada por un análisis financiero exhaustivo, se puede lograr la creación de empresas sostenibles y competitivas en el tiempo.

ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES EN LAS PYMES

Fredy Ibarra Sandoval

Miguel Ángel Zea Sandoval

Galvarino Casanueva Yáñez

Para comenzar, una breve definición de las ADOS (Administración de operaciones); son aquellas partes esenciales y fundamentales de las organizaciones, las cuales se encargan de investigar y planificar, dando así un valor agregado a las instituciones. Por lo demás, las empresas deben tener un valor agregado para poder generar fidelidad en los usuarios.

Ahora bien, cuando se habla de administración de operaciones se habla de la producción de la empresa, ya que antiguamente las empresas estaban enfocadas a la parte netamente de producción, pero posteriormente, al darse cuenta de que el mercado es tan competitivo y lo que buscan las empresas es sobresalir, es decir, tener la ventaja de la diferenciación entre las empresas, es que hace más de diez años que existe lo que se denomina la administración de operaciones, que en términos simples es una conjunción entre las diferentes áreas; como el área de marketing, el área de finanzas, el área de sistemas de información, talento humano, entre otras. Pero todas van en un mismo vértice que es la producción, no solamente está en el hecho de producir por producir, sino que también está en el hecho de analizar los otros aspectos que son muy elementales en las empresas.

Recordemos que las empresas se encaminan cuando cumplen sus estrategias mediante las diferentes acciones que realizan, las cuales están basadas dentro de un plan estratégico. Las empresas hoy en día, además de sus ventas de productos o servicios, tienen que darse cuenta de que es muy necesario tener una estrategia para el proceso de producción, ya que no solo hay que enfocarse en la calidad del producto final, porque la calidad debe estar presente en todo el proceso del producto, sea este un bien o un servicio. Y es ahí, en cada una de las fases

en que se cumple ese proceso de producción, donde tienen que estar las estrategias necesarias para que se pueda cumplir de la manera correcta.

No olvidándose también del famoso feedback; que es la retroalimentación. Algo muy importante, ya que es el mejoramiento continuo, que también hace que sea un aporte muy claro para las empresas. Por lo tanto, la administración de operaciones es una estrategia fundamental para las organizaciones y en cierta manera para que las empresas puedan sobrevivir dentro de este mercado competitivo que existe en la actualidad, ya que la administración de operaciones genera un valor agregado para la empresa tanto a nivel de marketing, como a nivel de sus procesos.

Hay cuatro niveles u objetivos de desempeño como: la rapidez, formalidad, flexibilidad y costos, siendo todas importantes se debe tener en cuenta que, en cuanto a costos se refiere, porque no siempre se deben reducir costos para generar una productividad, ya que si se hace una reducción de costos se va a ver afectada la calidad, y de nada va a servir generar una productividad a gran volumen si el producto es malo; por lo tanto, hay que ser consciente que no solamente se deben abaratir costos a cambio de calidad. Caer en la creencia de que mientras menos se invierta, más se gana.

Como el propósito es la optimización de costos o de recursos. Aunque también hay algo muy importante que considerar, que al reducir los costos significa bajar la calidad, lo que en primera instancia es probable que resulte al tener un precio más competitivo, pero después de un tiempo esto será historia, ya que se tomará en consideración la calidad, calidad que, si se reduce en el costo de material o de recursos no será la óptima, provocando inconvenientes para los clientes o usuarios en un futuro a corto, mediano o largo plazo.

La flexibilidad es algo muy importante en las empresas, ya que es lo que demuestra que aquellas se adaptan a lo que el cliente quiere. Así mismo, los emprendedores, al no tener el conocimiento científico, lo aplican muy fácilmente porque saben adaptarse a las necesidades de sus clientes, y esta flexibilidad se da en todas las empresas.

Si ya se sabe cómo hacer las cosas, hay que hacer algo para marcar la diferencia y hacerlo mejor, diferente, siempre dando un paso adelante para innovar.

Si una empresa no aplica la administración de operaciones dentro de sus actividades, falla. Pero lo que sí se puede ver es que muchas de las empresas aplican la administración de operaciones sin saberlo, ya que estas empresas tienen procesos de producción, realizan una serie de acciones que lleva a la elaboración de un producto o al desarrollo de un servicio, y estas actividades están dentro de lo que se denomina administración de operaciones, la parte logística, la parte de los procesos de producción, el ensamblado, etc. Eso es administración de operaciones, por lo tanto, todas las empresas aplican esta administración de operaciones.

Lo más importante es que esta área no es independiente, sino un área que depende de otra, por eso es un conjunto de áreas, así como el servicio al cliente, el cómo se recibe al cliente, cómo se atiende, etc. Eso hará que el cliente genere fidelidad marcando una diferencia. Lo que quiere decir que se deja de lado la competencia y se enfoca en el producto, en el proceso y en marcar la diferencia con la competencia.

Hay herramientas como Excel que sirven para poder llevar un control de inventarios, de marketing, de ventas y de clientes, para poder entregar un mejor servicio al cliente y marcar la diferencia. Esta es el área de administración de operaciones: un conjunto de procesos en el servicio o producto que se quiere sacar al mercado.

ADMINISTRACIÓN DEL MANTENIMIENTO

Cuando hablamos de mantenimiento, se refiere a la conservación de la maquinaria y equipo con el fin de maximizar su disponibilidad. Esta área se ha ido perfeccionando tanto que, hoy en día, ocupa un lugar importante en la estructura de la organización e, inclusive, es una de las áreas primordiales para mantener y mejorar la productividad.

El término mantenimiento data de los años 50 en la industria de los Estados Unidos y progresivamente se fue imponiendo en Francia, pero como “entretenimiento”. Concepto que ha ido evolucionando desde la simple función de arreglar y reparar los equipos para la producción (entretenimiento), hasta como lo conocemos en la actualidad, como el vocablo mantenimiento que cumple la función de prevenir, corregir y revisar los equipos con el fin de optimizar el coste global.

Se puede decir que el mantenimiento corresponde a un servicio que reúne una cadena de actividades cuyo cumplimiento permite obtener un mayor grado de confiabilidad tanto en los equipos, máquinas, como en las construcciones civiles e instalaciones. Pasando a ser con esto una especie de sistema de producción o servicio alterno, con una gestión paralela a este, donde la mayor atención se centra en la actividad productiva o de servicio propiamente dicha.

El hecho de mantener, o el concepto sobre mantenimiento propiamente tal, corresponde a la actividad humana que conserva la calidad del servicio que prestan las máquinas, instalaciones y edificios en condiciones seguras, eficientes y económicas.

Ahora bien, el mantenimiento podemos clasificarlo en:

a) Mantenimiento correctivo: Que corresponde a la actividad que realiza una persona para con los recursos físicos de una empresa, debido a consecuencia de una falta han dejado de brindar la calidad de servicio estipulado. Dentro de estos tenemos:

» Correctivo contingente, que tiene que ver con las actividades que se realizan de forma inmediata.

- » Correctivo programable, que tiene que ver con las actividades que se llevan a cabo en aquellas máquinas que aún no lo necesitan.
- b) Mantenimiento preventivo: Es la actividad con la finalidad de garantizar que la calidad de servicio que estos proporcionan siga dentro de los límites establecidos. Siempre es programable y cuenta con diversos procedimientos para llevarlo a cabo. Dentro de estos tenemos:
 - » Predictivo, que permite identificar con anterioridad la probable pérdida de calidad de servicio que esté entregando la máquina.
 - » Periódico, es un procedimiento que se lleva a cabo periódicamente, tal cual lo indica su nombre, con el fin de aplicar las actividades después de determinadas horas de funcionamiento del equipo.
 - » Analítico, basado en un análisis muy profundo de la información que se obtiene de las máquinas más importantes de la empresa.
 - » Progresivo, consiste en efectuar el mantenimiento por partes, progresando en él de acuerdo a los tiempos ociosos de la máquina.
 - » Técnico, es una combinación del mantenimiento periódico y del progresivo.

Mantenimiento productivo total (TPM)

Este es un sistema de mantenimiento enfocado hacia una mejora continua del proceso productivo y que implica la participación de todos los trabajadores hacia la óptima disponibilidad de las máquinas. Con la finalidad de maximizar la efectividad del equipo, desarrollar un sistema de mantenimiento productivo para los equipos y promover el mantenimiento productivo total (TPM) a través de la motivación en actividades autónomas en pequeños grupos.

Hay seis grandes pérdidas que impiden la efectividad en el equipo:

- 1.- Fallas del equipo, que tienen que ver con los defectos o incumplimientos.
- 2.- Ajustes del equipo, para que mantenga un buen funcionamiento.
- 3.- Paros menores, debido a las interrupciones en la producción o el servicio.
- 4.- Reducción de velocidad, disminuyendo la velocidad de la producción en sí.
- 5.- Defectos y retrabajos, por no cumplir con los estándares de calidad requeridos y el tener que corregir esos errores en el proceso de producción.
- 6.- Arranques y producción reducida, para minimizar impactos negativos ante eventualidades en la producción.

En el Mantenimiento Productivo Total (TPM) se contienen cinco pilares que lo sostienen:

- 1.- Introducción y capacitación.
- 2.- Mantenimiento planeado.
- 3.- Solución de problemas críticos.
- 4.- Mantenimiento predictivo.
- 5.- Mantenimiento autónomo.

En definitiva, podemos decir que el mantenimiento de equipos, infraestructuras, herramientas, maquinaria, etc., representa una inversión que, a mediano o largo plazo, acarrearán ganancias no solo para el empresario, a quien esta inversión se le revertirá en mejoras en su producción, sino también en el ahorro que representa tener unos trabajadores sanos e índices de accidentabilidad bajos.

IMPORTANCIA DE LA LOGÍSTICA PARA LAS PYMES

Jorge Torres Vásquez

Miguel Ángel Zea Sandoval

Galvarino Casanueva Yáñez

Cada vez más, las empresas le dan importancia a la logística, pero ¿qué es la logística para las Pymes?

Para definir la logística y su importancia para las Pymes, podemos decir que siempre existe un producto que algún fabricante tiene en cualquier parte del mundo y, por otro lado, un mercado. Entonces, la logística tiende ese puente entre ese producto y ese mercado; esa es la función principal de la logística, es decir, lograr que el traslado del producto entre el fabricante y el mercado se realice de una manera ágil y económica. La logística será, entonces, la que aportará valor a la empresa y al consumidor.

La logística ha tenido bastante desarrollo en los últimos años, tanto para la gran como para la mediana empresa. En cambio, para la pequeña empresa se podría decir que apenas está comenzando, con la posibilidad de convertirse, en un futuro cercano, en una función muy importante y complementaria a las demás funciones estratégicas de la compañía.

Para que las Pymes puedan llegar a exportar y ser cada vez más competitivas, hay que tener en cuenta que incluso para la gran industria es difícil, ya que existen muchas barreras a la hora de colocar los productos en el exterior. Una de las principales barreras es la infraestructura, en donde los costos de logística pueden oscilar entre un 18% y, a veces, hasta un 30% del valor del producto. Tan solo por colocar un producto desde la fábrica hasta el cliente en el exterior, los costos se encuentran en ese rango. Por lo tanto, este costo es altísimo, ya sea por problemas de localización de las fábricas —que muchas veces se encuentran en el interior del país cuando deberían estar en las costas—, por deficiencias en la infraestructura o por dificultades naturales. La

gran industria afronta estos problemas, pero las Pymes los padecen más, debido al pequeño volumen que generan y a la dificultad de llegar a los mercados con un costo competitivo.

Por lo tanto, es muy importante diseñar una logística adaptada a la realidad de las Pymes, que considere los cinco procesos básicos en su construcción:

- » La gestión de los inventarios.
- » Los procesos de abastecimiento.
- » Los procesos de almacenamiento.
- » El transporte.
- » El servicio al cliente.

Es así como estos cinco procesos básicos deben ir adecuadamente sincronizados con las otras funciones de la organización y, en especial, con la estrategia de la organización.

En la realidad de las Pymes se visualiza que el dueño es quien hace la gran mayoría de las labores, es decir, hace de todo y, a veces, se encuentra con que, por ejemplo, el inventario de la bodega está lleno de productos y/o materiales que no son los que realmente los clientes requieren. De esta forma, este empresario tiene una gran cantidad de capital retenido en inventarios y, necesariamente, esto hay que gestionarlo, y esto es pura logística. Por eso la importancia de que los dueños de Pymes aprendan a gestionar estos cinco procesos de logística ya mencionados.

Ahora bien, la importancia de la logística en una empresa se puede ver reflejada a través de lo siguiente:

Las Pymes que son exitosas lo son porque tienen un excelente producto que está posicionado en el mercado que hoy tienen. Pero resulta que, si estas empresas quieren crecer a otros mercados nacionales o internacionales, se encuentran con un gran reto que es la logística, y la logística en este caso son costos que no puede asumirlos un solo producto. Es ahí donde surgen una serie de estrategias que puede adoptar la empresa Pyme, como las estrategias colaborativas entre diferentes

proveedores para hacer volumen, y es entonces donde vemos que, si no maneja bien estos cinco factores de la logística, ocurre el problema del equilibrio antes mencionado: cómo mantener el inventario para no invertir demasiado capital de trabajo en materia prima o producto terminado.

El servicio al cliente se convierte en un reto en el sentido de definir con qué frecuencia se atiende, ya que si la frecuencia es alta se encarece el transporte, y si la frecuencia es baja el producto se puede agotar. Por esta razón, la logística se convierte en toda una ciencia, en toda una serie de funciones muy importantes que el gerente de Pyme tiene que entender que no puede seguir haciendo funciones como jefe de bodega, sino que debe desarrollarlas de manera profesional con los elementos necesarios, tales como el mercadeo, el servicio al cliente, las finanzas o el manejo del recurso humano, entre otros.

Es importante que las Pymes entiendan que el proceso logístico les puede abrir muchas puertas, ya que los clientes prefieren una empresa que tenga un tiempo de entrega muy corto, a cambio inclusive de un costo de producto más alto, ya que lo que se busca es la confiabilidad en los proveedores, porque de nada sirve un proveedor muy grande que diga que entrega cada mes y que ese mes se convierta en dos o mes y medio, con unas variabilidades altísimas. Lo que interesa a las empresas es tener proveedores que sean confiables, que tengan tiempos de entregas muy cortos y que la variedad de tiempo de entrega sea muy baja. Entonces, a medida que las Pymes entiendan la importancia del rol de la logística en su negocio, todos ganan, ya que se genera más empleo porque las empresas podrán crecer y a la vez acceder a otros mercados. Es decir, mejora la empresa, mejoran los proveedores y también mejora la Pyme, en otras palabras, mejora toda la cadena.

Resulta que la logística no es una profesión ni un segregado de valor, no existe una carrera de logística, como existen tantas otras, pero en la práctica la logística se ha convertido en una función muy importante, llámesela logística o cadena de abastecimiento, que comprende todo ese proceso, desde que se comienza la negociación con un proveedor hasta que el producto está en el punto de venta. En la práctica, las empresas grandes y las pequeñas, los profesionales tienen

Reglas, conocimientos básicos, herramientas y consejos prácticos para administrar un negocio con éxito y no morir en el intento

conocimientos muy fraccionados, pero no debidamente integrados y coordinados, es así como es necesario especializarse en el tema y así los gerentes de Pyme recibir capacitación de logística para que estos cinco elementos se puedan integrar, coordinar y sincronizar para que la gestión de la empresa sea excelente.

¿CÓMO LAS PYMES HACEN SUS COMPRAS?

Hoy en día, aún hay muchas fallas de estructuración en los procesos de compras y aprovisionamiento en muchas de las Pymes existentes, esto se debe a que les falta engranar muchas de las etapas para hacer compras eficientes.

Las compras en las empresas siempre van a ser necesarias para todo tipo de organización, no es posible que una compañía se pueda auto-abastecer absolutamente de todos los bienes o servicios por sí misma para poder desarrollar su objeto social, es necesario que recurra al mercado para buscar soluciones de todo lo que no puede producir al interior de su actividad, por lo tanto, es lógico que todas las empresas requieran de proveedores para poder cumplir con su actividad y poder comprar o contratar bienes y servicios que le permitan desarrollar toda su operación comercial. Esto es una explicación muy genérica de los cinco posibles grupos de fallas comunes que pueden tener las Pymes en su proceso de compra de aprovisionamiento.

Para verlas más en detalle, comencemos:

- Fallas desde el punto de vista de la estrategia corporativa: Por lo general, las Pymes son negocios familiares y las han manejado todas las generaciones de sus hijos y hasta nietos en muchos casos. Por este motivo, las decisiones siempre van a ser centralizadas en este tipo de gerencias, no teniendo una estrategia corporativa y, en caso de que algunas Pymes la tengan, esta estrategia no está enfocada con la planificación del área de compras y abastecimiento, sino que está enfocada en la reducción del precio más barato.

- Fallas desde el punto de vista de conocimiento y experiencia: En este caso no hay un conocimiento específico de cómo comprar ni cómo hacer esta actividad y se termina comprando por urgencia, ya que se tiene un desconocimiento general de lo que se necesita, cómo se puede buscar y cómo se puede comprar para dar solución al problema de aprovisionamiento. Están enfocados bajo el paradigma de las tres cotizaciones y no salen de ese marco de referencia. Adicionalmente, hay muy poco conocimiento en los procesos de importación y no conocen la logística y se limitan a las grandes oportunidades que

ofrece el mercado internacional, ya que no se tiene la capacidad de llegar a otro país y poder hacer una negociación para traer sus productos.

- Fallas desde el punto de vista de personal calificado: Por lo general, en las Pymes, el personal que se encarga del área de compras es del área administrativa o personal del área de secretaría, que da apoyo o soporte e inclusive, muchas veces, es la persona del área de producción. Pero no hay una persona especializada que tenga el conocimiento necesario para llevar a cabo una planificación del área de compra. En última instancia, en algunos casos, inclusive, esta labor la hace el gerente general o el dueño de la empresa, ya que es quien controla el presupuesto para que las compras no se pasen de la cantidad de dinero disponible que tiene.

- Posibles fallas desde el punto de vista de planes y procedimientos: La mayoría de estas empresas no cuentan ni siquiera con políticas ni nada estructurado, entonces el área de compras funciona de una manera muy aleatoria.

- Posibles fallas desde el punto de vista de recursos y capacidades: La Pyme no cuenta con una capacidad de flujo de caja, por ejemplo, no tiene acceso a líneas de crédito, tampoco cuenta con capacidad de almacenamiento o un espacio suficiente que le permita poder llevar un control de su mercadería y de sus compras. Por otro lado, no cuentan con un sistema de información gerencial como un ERP o un sistema de gestión contable que permita cuantificar y llevar a cabo el seguimiento de las compras. No teniendo infraestructura tecnológica, ni buenos equipos, no hay software, debilitando su capacidad para poder llevar a cabo una buena gestión de los recursos en el área de compras.

Pues bien, todas estas limitantes, clasificadas en cinco grandes grupos de fallas, pudiendo haber muchos otros, se han limitado a la generalidad de cómo funcionan este tipo de empresas; hacen que los procesos de compras y la gestión no sean muy eficientes al interior de las compañías.

Ahora bien, no basta con saberlo si no se da una posible solución a ello, por lo tanto, las recomendaciones a estas posibles soluciones son:

- Un cambio de paradigma: hay un cambio de mentalidad que es necesario para que todo esto funcione, si se siguen haciendo las cosas

de la misma manera, pues se van a obtener siempre los mismos resultados, por lo tanto, lo primero es concientizar al cambio al que se debe llevar la empresa para que todo el proceso de compras funcione.

- Estructurar la estrategia corporativa: se debe alinear la estrategia corporativa con la estrategia de compras, si estos dos enfoques no van de la mano, pues la estrategia finalmente no va a funcionar, ya que se estará perdiendo dinero y tiempo por el lado del área de compras.

- Garantizar la contratación de personal idóneo: Si no se tiene la capacidad y los recursos para generar unos salarios exorbitantes, lo mínimo que se debe hacer es asesorarse en el área de recursos humanos, quien puede dar el apoyo correspondiente y que cumpla con el perfil apropiado para el cargo de acuerdo con lo que se está buscando en la compañía y estrategia.

- Con qué recursos se cuenta: Qué se tiene y con qué se cuenta en la empresa, hay software, un grupo de trabajo especializado, un área usuaria, tener bien claro cuáles son los elementos que hacen posible llevar a cabo una planificación del área, cuáles son los verdaderos recursos con los que se cuenta, el capital de trabajo y la disponibilidad para llevar a cabo todas estas recomendaciones.

- Documenta las tareas: Con el listado de los recursos ya se tienen los primeros elementos para comenzar a planificar el área y desarrollar los planes de trabajo, los equipos de trabajo, los procedimientos, las políticas, y queda todo registrado para que permita trazar una ruta de lo que se está buscando de acuerdo con la estrategia.

En resumen, si se viene organizando toda el área de compras, y se han encontrado fallas, lo ideal es revisarlas una a una y hacer un “check list” (lista de verificación que permite controlar el cumplimiento de las tareas, actividades o requisitos) de lo que se necesita cambiar, de los ajustes que se deben realizar, y poco a poco se le va dando forma al plan.

AHORA... ¿COMPRENDES LA IMPORTANCIA DE LA LOGISTICA EN UN EMPRENDIMIENTO?

El desafío de cualquier emprendedor es tener un negocio rentable. Y tener un negocio rentable significa asegurar ventas en un largo plazo que le den sustentabilidad al negocio y vender, obviamente.

Hoy en día se traduce en diseñar una cadena logística que sea flexible y optimizada. Una cadena logística es la sincronización de todas las actividades, desde el abastecimiento hasta la entrega del producto final, por lo tanto, cuando se habla de logística, no solamente se debe pensar en la distribución, sino que también se debe pensar en cumplir, o mejor dicho, pensar en todas las actividades que permitan cumplir con el nivel de satisfacción del cliente.

Ahora bien, ¿qué es lo que espera el cliente o cómo se mide este nivel de satisfacción? Por un lado, contar con la disponibilidad del producto o servicio, es decir, tener la disponibilidad de stock; en segundo lugar, que se cumplan con los tiempos de entrega que se compromete; y en tercer lugar, y que es un complemento de estos dos anteriores, está en que el producto o servicio que el cliente espera llegue con la calidad esperada y, de esta forma, se puede decir que, como emprendedor de cualquier tipo de negocio, está logrando cumplir con el nivel de satisfacción al cliente.

Por otro lado, debemos buscar la respuesta del cómo se diseña esta cadena logística. Con la era digital existen diferentes plataformas tecnológicas, de hecho, el cliente actualmente puede decidir por cuál plataforma ejecutar o ejercer una compra y, por lo tanto, el diseño de la cadena logística implica que se debe ser capaz de poder integrar todas las plataformas que están disponibles para asegurar el abastecimiento, la visibilidad del stock y la distribución.

En resumen, la gran ventaja competitiva de cualquier negocio hoy en día significa diseñar una cadena logística optimizada que cumpla con el nivel de satisfacción del cliente, y que, sobre todo, los costos que implica poder contar con esta cadena logística aseguren un margen adecuado de rentabilidad al emprendedor.

SINTETIZANDO... ¿CUÁLES SON LAS SIETE FUNCIONES DE LA LOGÍSTICA QUE DEBES REALIZAR EN TU EMPRESA Y/O EMPRENDIMIENTO?

Insistamos en la respuesta a esta pregunta: ¿cuál es la función de la logística en una empresa? Seguramente más de alguien ha oído hablar de ella, pero realmente, ¿saben qué es y qué hace?

Pues bien, la logística es una disciplina que se encarga de la planificación, coordinación y ejecución de los procesos de movimiento de materiales y de la información asociados a ellos; en otras palabras, es la ciencia de la gestión de la cadena de suministros. Su objetivo es asegurar que los productos lleguen a los clientes en el momento y en el lugar adecuados y en las condiciones óptimas de calidad y precio. Para esto la logística debe tener en cuenta muchos factores como el transporte, el almacenamiento, la manipulación de materiales, el embalaje, la gestión de inventarios, la coordinación de los proveedores, entre otras cosas.

Un departamento logístico se encarga de diseñar, controlar y gestionar toda la cadena de suministro de la empresa, se trata de una de las áreas más importantes dentro de la empresa, puesto que de ella depende el correcto funcionamiento de la organización. Ahora bien, si tuviéramos que definir cuáles son las funciones de un departamento de logística, éstas serían las siguientes:

1.- Procesamiento de pedidos: El procesamiento de pedidos en logística es el conjunto de actividades necesarias para preparar y enviar un pedido a un cliente; estas actividades incluyen la recepción y el almacenamiento de los productos, la selección de los productos, el empaquetado, el etiquetado y finalmente el envío de los productos al cliente.

2.- Manejo de materiales: El manejo de materiales es una importante parte de la logística, se encarga de coordinar el movimiento de materiales y productos dentro de una empresa; también se encarga de optimizar el uso de los recursos y de minimizar el costo total de las

operaciones. Esta es una disciplina que está en constante evolución y que requiere de un alto grado de coordinación y habilidad; es una disciplina clave para cualquier empresa que quiera tener éxito.

3.- Almacenamiento: El almacenamiento en el departamento de logística es muy importante, ya que se trata de la gestión de las existencias de los productos y de mantenerlas en un lugar seguro hasta que sean necesarias. Es un trabajo importante que requiere mucha planificación y organización. Sin un buen sistema de almacenamiento la cadena de suministros se vería afectada y podrían surgir problemas. Por eso es muy importante que el departamento de logística tenga un buen almacenamiento.

4.- Gestión de inventario: Esta es una disciplina empresarial que se encarga de administrar los bienes y materiales de una empresa; su principal objetivo es asegurar que la empresa cuente con los recursos necesarios para llevar a cabo sus actividades y, minimizando al mismo tiempo, los costos asociados con el mantenimiento de un inventario excesivo.

5.- Transporte: El departamento de logística se encarga de coordinar el transporte de mercancías y productos a nivel nacional e internacional. Sus principales funciones son las de planificar el transporte de mercancías y productos, coordinar el trabajo de los proveedores de transporte, gestionar los recursos de transporte de la empresa, asegurar el cumplimiento de los plazos de entrega y optimizar los costos de transporte.

6.- Embalaje: Es el encargado de proteger los productos durante el transporte, almacenamiento y manipulación. También es útil para identificar y orientar el producto correctamente. Por estas razones el embalaje es un elemento esencial en la logística de una empresa. Es el que ayuda a proteger los productos aumentando la eficiencia del transporte y almacenamiento y, a la vez, simplificar el proceso de manipulación.

7.- Análisis y medición: Es muy importante medir las acciones del departamento de logística, esto le permite a la empresa identificar las áreas en las que puede recuperar y hacer los ajustes necesarios para

una mejor eficiencia, dado que al mejorar la logística la empresa puede reducir sus costos, renovar la calidad de sus productos y restablecer la satisfacción de sus clientes.

Los indicadores claves del desempeño son importantes porque nos ayudan a medir el éxito de nuestro departamento logístico.

El costo nos ayuda a medir el costo total de todos los recursos utilizados para llevar a cabo una operación logística.

La calidad nos ayuda a medir la capacidad de un departamento logístico para satisfacer las necesidades de sus clientes.

En conclusión, el departamento de logística es una parte vital de cualquier empresa, ya que asegura que los productos y servicios se entreguen a los clientes de manera oportuna y eficiente y, además, los encargados logísticos deben tener un buen conocimiento de la cadena de suministro de la empresa y de los proveedores para poder planificar y coordinar el transporte y el almacenamiento de los productos.

Por todo esto y mucho más podemos decir que el departamento de logística se merece la importancia que tiene dentro de las organizaciones y/o Pymes.

BIBLIOGRAFÍA

- Ang (1991), J.” Small business uniqueness and the theory of financial management”, *The Journal of Small Business Finance*, 1(1), p. 1-13.
- Baldwin et al (2000) Baldwin, John; Bian, Lin; Du puy, Richard y Gellatly, Guy. (2000). Failure rates for new Canadian firm, new perspectives on entry and exit. *Statistics Canada*, Otawa.
- Baptista Lucio, M. D. P. Hernández Sampieri, R. y María del Pilar Baptista Lucio. (2014) Metodología de la investigación (6a. ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Bonmatí, J. (2011). El valor de una empresa y la creación de valor en esa empresa. *Revista Opinión* N° 39.
- Bravo, D., Crespi, G., Gutiérrez, I. (2002). Desarrollo de escribe con PYME: el caso chileno, desafíos para el crecimiento. CEPAL, Universidad de Chile y FUNDES Chile.
- Bueno, Eduardo. (1996). Organización de empresas: estructura, procesos y modelos. Madrid: Pirámide.
- Caballero, G., & Freijeiro, A. (2007). DIRECCION ESTRATEGICA DE LA PYME, fundamentos y teorías para el éxito empresarial. España: Ideas Propias Editorial S.L
- Casanueva Yáñez, G. (2018). Crear valor con la gente: Un modelo de solución de negocio para las Pyme's chilenas. *Revista Pensamiento Académico*, 1(2), 46-57.
<https://doi.org/10.33264/rpa.201802-05>
- Casanueva Yáñez, G. (2018). Fusiones y Adquisiciones (F&A): sus motivaciones, efectos sobre las empresas y las políticas públicas para su Fomento. *Revista Pensamiento Académico*, 1(1), 62-70. <https://doi.org/10.33264/rpa.201801-07>
- Casanueva Yáñez, G. (2018). Pymes: La necesidad de una nueva cultura empresarial. *Revista Pensamiento Académico*, 2(1), 101-110. <https://doi.org/10.33264/rpa.201901-08>
- Casanueva Yáñez, G. (2021). Las Pymes frente a la pandemia: El

- necesario desarrollo del pensamiento estratégico y de la planificación estratégica. *Revista Pensamiento Académico*, 4(1), 80-92. <https://doi.org/10.33264/rpa.202101-06>
- Casanueva Yáñez, G. (2021). Tesis doctoral. “Propuesta de valor: Un modelo de solución de negocios para las Pymes de la localidad de Melipilla – Chile”. Universidad Benito Juárez G. , México.
- Casanueva-Yáñez, G., Poveda-Burgos, G., Parrales-Escalante, S., Segarra-Jaime, P., Asencio-Cristóbal, L., Ramos-Tomalá, D., & Bastidas-Lara, I. (2023). RELATIONSHIP BETWEEN THE INTERNATIONAL COVENANT ON ECONOMIC, SOCIAL AND CULTURAL RIGHTS AND SOCIAL RESPONSIBILITY AND ADEQUATE FOOD. *Russian Law Journal*, 11(6S), 390-397.
- Casanueva-Yáñez, G., Poveda-Burgos, G., Quiñónez-Alvarado, É., Avilés-Almeida, P., Ramos-Tomalá, D., Maldonado-Córdova, C., & Bastidas-Lara, I. (2022). IMPORTANCE OF SOCIAL RESPONSIBILITY EDUCATION FOR ECUADORIAN FRUIT AND VEGETABLE EXPORTING COMPANIES. *Ann. For. Res*, 65(1), 3691-3702.
- Casanueva-Yáñez, Mogollón-Claudett, M., González-Soriano, F., Sarmiento-Torres, I., Carrascal-Chiquito, H., Maldonado-Córdova, J., & Poveda-Burgos, G. (2023). CONTRIBUTION TO ECONOMIC GROWTH, COMPETITIVENESS AND INNOVATION OF MICRO AND SMALL ENTERPRISES IN GUAYAQUIL IN THE CONTEXT OF NEW INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGIES (NTICs). *Russian Law Journal*, 11(8S), 231-240.
- Casanueva-Yáñez, G., Cantillo-Orozco, A. S., Maldonado-Córdova, C., Pacheco-Striedinger, L., Valencia-Maldonado, G., & Poveda-Burgos, G. (2022). Social Responsibility Of Latin American Teachers Within The Framework Of Quality Education From The 2030 Agenda And The Sustainable Development Goals Of The United Nations. *Journal of Positive School Psychology*, 6(8), 2223-2235. Casanueva-Yáñez, G., Cantillo-Orozco, A. S., Maldonado-Córdova, C., Pacheco-Striedinger, L.,

- Valencia-Maldonado, G., & Poveda-Burgos, G. (2022). Social Responsibility Of Latin American Teachers Within The Framework Of Quality Education From The 2030 Agenda And The Sustainable Development Goals Of The United Nations. *Journal of Positive School Psychology*, 6(8), 2223-2235.
- Casanueva-Yáñez, G., Torres-Vásquez, J., Linares-Vizcarra, M., Lúchich-Valdivia, M., Montero-Zuñiga, E., Pérez-Vargas, R., ... & Rengifo-Lozano, R. (2024). Strategic Thinking: A Resource to Generate Value and Cross the Valley of Death of SMEs. *EVOLUTIONARY STUDIES IN IMAGINATIVE CULTURE*, 177-191.
- Correa García, J. A., Ramírez Bedoya, L. J., & Castaño Ríos, C. E. (2010). La importancia de la planeación financiera en la elaboración de los planes de negocio y su impacto en el desarrollo empresarial. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, XVIII(1), 179-194.
- Cortés, A. (2019). El control interno como proceso administrativo para las PYMES. [Vol. 2 Núm. 2 \(2019\): REVISTA FAECO SAPIENS](#) Universidad de Panamá. Panamá. (Pág. 17-18).
- Cortés, A. (2019). Tesis doctoral: El control interno como proceso administrativo para las PYMES. *Revista FAECO Sapiens*, 2(2), 13-26. Universidad de Panamá.
- Covin, J. y Slevin, D. (1989). “Strategic management of small firms in hostile and benign environments”, *Strategic Management Journal*:10(1):75-87.
- Dhawan, R. (2001). Firm size and productivity differential: theory and evidence from a panel of US firm. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 269 293.
- Filion, L. (2011). Administración de PYMES: emprender, dirigir y desarrollar empresas. Pearson.
- Fillol, A, Ripoll, F. (2011). Análisis de la gestión por procesos y por competencias a través de la perspectiva de procesos y de aprendizaje y crecimiento: La experiencia de la Autoridad Portuaria de Valencia. *Revista Universo Contábil*.

2011;7(2):114-29

- Flick, U. (2004): “Introducción a la Investigación Cualitativa”. Colección Educación Crítica - Coedición con la Fundación Paideia. Madrid.
- Franco, A. y Urbano, M. (2014). El éxito de las PYMES en Colombia: un estudio de casos en el sector salud. *Estudios Gerenciales*, Vol. 26, pp. 77-96.
- Franco, M. y Haase, H (2009). Failure factors in small and medium-sized enterprises, qualitative study from an attributional perspective. *International Entrepreneurship Management Journal*, Vol. 6, Nº 4, pp. 503- 521.
- Fredland, E. J., & Morris, C. E. (1976) “A cross section analysis of small business failure”, *American Journal of Small Business*, / (Julio), p. 7-18.
- García, E. (2012). ¿Cómo generar valor en las empresas? Universidad del Pacífico. Perú
- Garda Ortiz, Ignacio, “Gobernar para las familias”, Buenos Aires, Ediciones de la Fundación Civildad, 2002.
- Gaskill, L. (1993). “A Factor Analytic Study of the Perceived Causes of Small Business Failure,” *Journal of Small Business Management* 31(4), 18–31.
- Gómez, J. (1996). Estrategia para la competitividad de las Pyme. Madrid: Mc Graw Hill.
- González Fraga, J. (2008). Presente y futuro de las PyMEs en la economía argentina. Recuperado el 15 de septiembre de 2012, de <http://www.mpargentino.com.ar/wpcontent/uploads/2010/02/20080401-Fraga.pdf>
- González M., I. (2015). Tesis doctoral: TIC, PyME y Entorno: Evaluación de la eficacia del constructo “Capacidad de Absorción” de las tecnologías de información y comunicación (TIC) en PyMEs manufactureras venezolanas, semejanzas y diferencias según nivel de complejidad tecnológica: Una investigación empírica. Universitat Oberta de Catalunya.
- González, R. (2005). Creando valor con la gente. Grupo Editorial NORMA. México

- Harrison, R. y Hart, M. (1987): "Innovation and market development: the experience of small firms in a peripheral economy". Omega. Vol.15. N°6, pp.445-454.
- Hernández R, Fernández C. & Baptista P. (1998). "Metodología de la Investigación". McGraw-Hill Interamericana editores. México.
- Hernández, I. (2007). Competencias esenciales y PYMEs familiares: Un modelo para el éxito empresarial. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)* Vol. XIII, No. 2, mayo - agosto 2007, pp. 249 – 263.
- Hernández, S. (2008) Introducción a la administración, un enfoque teórico práctico. México, DF, México: McGraw Hill Interamericana.
- http://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2117/16640/Viscarri_modelo_creacion_valor_cliente.pdf
- http://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2117/16640/Viscarri_modelo_creacion_valor_cliente.pdf
- Ibielski, D. (1997). So What about Small Business Productivity. National Productivity Review, 1-14.
- Jacques, Cisneros y Mejía-Morelo (2011). Administración de PYMES. Emprender, dirigir y desarrollar empresas. México: Pearson.
- Laitón Ángel, S Y. y López Lozano, J. (2018). Estado del arte sobre problemáticas financieras en pymes: estudio para América Latina. Revista EAN, 85, 163–179. DOI: <https://doi.org/10.21158/01208160.n85.2018.2056>
- Lobos, M. (2014). "La Administración como Promotor de Innovación y Desarrollo en las Organizaciones Turísticas". Congreso de Investigación Turística 2014.
- Luvín, D., y Esty, D. (2010). El imperativo de la sustentabilidad. Harvard Business Review, 88 (8), 33-43.
- Marín Dueñas, Pedro Pablo (2015). Comunicación Empresarial en las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES): Percepción, Conocimiento y Actitud. Revista Mediterránea de Comunicación, 6(2), pp (____). Recuperado el día (____) de (____) de (____) en <http://mediterranea-comunicacion.org/>. DOI: <http://dx.doi.org/10.14198/MEDCOM2015.6.2.03>

- Martínez Hellbusch, M.D. (2016). Tesis doctoral: Estrategias y determinantes en la internacionalización de PYMES en el contexto del Mercosur, "Caso Uruguay". Departamento de administración y dirección de empresas. Facultad de Ciencias Universidad Católica de San Antonio de Murcia.
- Milla, A. (2002). Diez conceptos claves para entender la creación de valor. Altair Consultores SL.
- Mitchell, W, Singh, K. (1993). Death of the lethargic: Effects of expansion into new technical subfields on performance in a firm's base business. *Organizational Science*, v.4,p. 152-180.
- Mora-Riapira, E. H., Vera-Colina, M. A., & Melgarejo-Molina, Z. A. (2015). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 79–87.
- Navarrete y Sansores (2011): El fracaso de las micro, pequeñas y medianas empresas en Quintana Roo, México: Un análisis multivariante. *Revista Internacional Administración & Finanzas*. Volumen 4, Número 3.
- Nooteboom, B. (1994). "Innovation and diffusion in small firms: Theory and evidence." *Small Business Economics* 6(5): 327-347.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda G. y Smith A. (2015). Diseñando la propuesta de valor. Deusto.
- Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2011). Diseñando la propuesta de valor. Deusto.
- Páez, T. (2004). Observatorio Pyme. Estudio de la Pequeña y Mediana Empresa en Venezuela y las nuevas tecnologías de la información y la comunicación. Edic.CEATPRO, Venezuela.
- Perry (2001). "The relationships between written business plans and the failure of small businesses in the U.S.", *Journal of Small Business Management*, vol. 39, núm. 3, pp. 201-208.
- Pfefferman, G. (2001)." Reducción de la pobreza en los países en desarrollo. La función de la empresa privada". *Finanzas y Desarrollo*

- Porter, M.E. (1987). Desde la Ventaja competitiva a la Estrategia Corporativa. Harvard Business Review, May 1987.
- Portilla, R. (2006). “MERCOSUR: Chile en la encrucijada,” Crónica Digital, 24/07/2006, www.cronicadigital.cl/modules.
- Pozo, J. Desarrollo de las PyMES latinoamericanas. El caso de Cuba Economía y Desarrollo, vol. 142, núm. 2, julio-diciembre, 2007, pp. 115-135 Universidad de La Habana La Habana, Cuba.
- Primera Encuesta Longitudinal de Empresas (2009). Ministerio de Economía, Fomento y Turismo; Observatorio Empresas; Centro Microdatos, Universidad de Chile.
- Rapallo, M. (2002). La creación de valor: una aproximación. Universidad Complutense. Madrid
- Reid, W., Laird, S., Meyer, C., Gámez, R., Sittenfeld, A., Jansen, D., Gollin, M., Juma, C. (1993). Biodiversity prospecting: using genetic resources for sustainable Development.
- Resnik, P. (1992). Cómo dirigir una pequeña empresa. Ed. McGraw-Hill Interamericana. España, p.128.
- Reyes, R. (2007). La estrategia competitiva que adopta la empresa transnacional en el mercado global. Contaduría y administración, N° 220, México: UAMI.
- Rocca Espinoza, D. E. (2017). Tesis doctoral: Los factores del éxito competitivo y la problemática del acceso a la financiación: Un estudio empírico de las Mipymes en el Perú. Universidad Politécnica de Cartagena. Programa de Doctorado Administración y Dirección de Empresas. Cartagena.
- Ruelas-Gossi, Alejandro. (2006) “Orquestación estratégica: la clave para la agilidad en el escenario global”. Harvard Business Review América Latina, noviembre 2006, reimpresión R0611B-E.
- Sánchez Báez, E.A. (2019). Tesis doctoral: Valores personales de los empresarios, cultura organizacional y clústeres: impacto en la innovación de las pymes en Paraguay. (Tesis Doctoral Inédita). Universidad de Sevilla, Sevilla.
- Satell, G. (2017). The 4 types of innovation and the problems they solve. Harvard Business Review, 11(1), 2-9.

- Saugato Datta- compilador, (2015)
- Sellitz, C. Jahoda, M. Deutsch, M. et al. (1965): Métodos de Investigación en las Relaciones Sociales. Ediciones Rialp, S.A., Madrid.
- Soriano, C. (2005). Por qué fracasan las Pymes. Gestiopolis. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/porque-fracasan-las-pymes/>
- Soriano, C. (2011). Publicado por administración. Emprendedores.cl. <http://rgpymes.com/>
- Stewart, H., y Gallagher, C. (1986). “Business Death and Firm Size in the UK”, International Small Business Journal, 4(1), 42-57.
- Storey, D., y Johnson, S. (1987). Job generation and labour market changer. MacMillan, London.
- Taylor, S.J. y Bogdan, R. (2000): Introducción a los métodos cualitativos de investigación. La búsqueda de significados. Tercera edición. Paidós – básica.
- Valencia, G. y Alfonso, M. (2016). El reto de la planificación estratégica en las Pymes Revista Publicando, 3 (8). 2016, 335-344. ISSN 1390-9304. Universidad Central del Ecuador.
- Van Auken, P. y Howard, E. (1993). “A factor Analytic study of the Perceived causes of small business failure”, Journal of Small Business Management, 31(4), pp. 23-31.
- Viscarri, J. (2011). Modelo de creación de valor para el cliente. Mercadotecnia. Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática.

Índice

PRESENTACIÓN	5
PROEMIO.....	7
Reseña de los autores	9
INTRODUCCIÓN	41
<i>¿QUÉ SE ENTIENDE POR PYMES?</i>	49
Características de las Pymes	50
Administración de Pymes.....	52
Una aclaración: ¿qué es un emprendimiento? – diferencia con empresa....	54
<i>¿Por qué fracasan las MiPymes y/o emprendimientos?</i>	54
EL ESTADO DEL ARTE <i>¿QUÉ SE HA INVESTIGADO?</i>	61
<i>¿CUÁL ES EL MARCO TEÓRICO QUE SUSTENTA EL PRESENTE MANUAL</i>	
PARA EL EMPRENDEDOR?	73
Problemas financieros	82
<i>¿Por qué?: la visión de los emprendedores</i>	85

<i>¿Por qué?: La visión de los analistas</i>	86
<i>Las Pymes en América Latina</i>	100
<i>Creación de Valor</i>	104
<i>Activos Intangibles</i>	109
CONOCIENDO A UN EMPRENDEDOR	
10 CARACTERISTICAS ESENCIALES DE UN BUEN EMPRENDEDOR	111
<i>¿CONOCES LA NECESARIA RELACIÓN ENTRE LA CREATIVIDAD Y EL EMPRENDIMIENTO?</i>	113
<i>TODO LO QUE NECESITAS SABER SOBRE CREAR UNA EMPRESA EN CHILE</i>	116
<i>PARTAMOS DE CERO: 10 CONSEJOS PARA PASAR DE LA IDEA DE NEGOCIO A LA ACCION E INICIAR TU PROPIO NEGOCIO</i>	121
<i>12 CLAVES PARA DESARROLLAR UNA MENTALIDAD EMPRENDEDORA...</i>	125
<i>CONSEJOS PARA DESARROLLAR UNA MENTALIDAD EMPRESARIAL</i>	131
<i>AUN SIENDO UN BUEN EMPRENDEDOR 10 COSAS QUE TIENES QUE SABER ANTES DE EMPRENDER.....</i>	133
<i>UNA PRIMERA APROXIMACIÓN DE LAS REALIDADES DE LAS PYMES Y EMPRENDEMIENTOS.....</i>	137
<i>LA REALIDAD INICIAL DE LOS EMPRENDEDORES O PYMES Y LO MINIMO QUE DEBIERAN TENER EN CUENTA</i>	147

10 TÓPICOS BÁSICOS QUE DEBIERA SABER TODO EMPRENDEDOR	152
SI QUIERES TENER UN BUEN NEGOCIO O EMPRENDIMIENTO EVITA ESTE ERROR.....	159
LOS PRIMEROS PASOS A LA EXCELENCIA EN LA GESTIÓN DE EMPRENDIMIENTOS Y/O PYMES: LOS 4 PILARES DE UN EMPRENDEDOR O EMPRESARIO CON ÉXITO.....	163
20 TIPS DE ADMINISTRACION Y ESTRATEGIA PARA TU NEGOCIO	173
OTROS 5 CONSEJOS BÁSICOS PARA ADMINISTRAR UNA PYME Y/O EMPRENDIMIENTO DE MANERA EXITOSA.....	177
¿QUÉ ES Y QUÉ ROL JUEGA LA INNOVACIÓN EN LOS EMPRENDIMIENTOS Y/O PYMES? ¿CÓMO INNOVAR EN EL EMPRENDIMIENTO?	181
CINCO KPI's PARA MEDIR EL RENDIMIENTO DE TU EMPRESA	189
NO PLANEAR ES PLANIFICAR EL FRACASO <i>Como administrar mejor un negocio pequeño.....</i>	199
I.- Método de los 8 pasos para administrar un negocio	201
II.- Tips para aumentar las ventas.....	209
III.- Tips para reducir los gastos	211
MODELOS DE NEGOCIOS PARA PYMES Y/O EMPRENDIMIENTOS.....	213
LOS MODELOS DE NEGOCIOS Y LA IMPORTANCIA DE CREAR VALOR CON LOS COLABORADORES	217

RECURSOS HUMANOS (RHH) PARA EMPRENDEDORES Y PEQUEÑAS O MEDIANAS EMPRESAS	222
¿COMO HACER UN PLAN DE NEGOCIOS?	230
¿CÓMO CREAR UN PLAN DE MARKETING PARA TU EMPRENDIMIENTO?	
Las ventas son la sangre del negocio, si no tenemos ventas simplemente no hay utilidades.....	237
¿CÓMO OFRECER UN BUEN SERVICIO AL CLIENTE?	249
TRES TIPS DE MARKETING PARA EMPRENDEDORES.....	252
3º TÉCNICAS PSICOLÓGICAS PARA VENDER MÁS EN TU EMPRENDIMIENTO ¿Has utilizado alguno de estos trucos en las estrategias de tu negocio?.....	254
¡VAMOS, POTENCIEMOS LO APRENDIDO!	262
2º CONSEJOS DE MARKETING PARA INCREMENTAR LAS VENTAS DE TU EMPRENDIMIENTO	262
FINANZAS BASICAS PARA EMPRENDEDORES Y/O PYMES.....	269
I.- Principales razones por las que un emprendimiento fracasa	271
II.- Errores muy comunes pero letales en emprendedores primerizos.....	274
III.- Las 4 P's	276
LA PLANEACIÓN FINANCIERA COMO UN MODELO DE GESTIÓN.....	281
ADMINISTRACION DE OPERACIONES EN LAS PYMES	287

ADMINISTRACIÓN DEL MANTENIMIENTO.....	290
Mantenimiento productivo total (TPM)	291
IMPORTANCIA DE LA LOGISTICA PARA LAS PYMES.....	293
¿CÓMO LAS PYMES HACEN SUS COMPRAS?	297
AHORA... ¿COMPRENDES LA IMPORTANCIA DE LA LOGISTICA EN UN EMPRENDIMIENTO?.....	300
BIBLIOGRAFÍA.....	304

Del libro «*MANUAL PARA EMPRENDEDORES. Reglas, conocimientos básicos, herramientas y consejos prácticos para administrar un negocio con éxito y no morir en el intento*» se imprimieron 100 ejemplares en la ciudad de Valdivia, Chile, con fecha octubre del 2025.

Equipo editorial:

Oliver Retamal Hernández

Vicenta Gianelli Núñez

Juan Gianelli Gianelli

Jorge E. Retamal Hidalgo