

ENRIQUE NÚÑEZ

*Las Huellas
del Emprendedor*

52 CONSEJOS PARA CREAR
GRANDES EMPRESAS

 Ave Fénix
EDITORIAL



ENRIQUE NÚÑEZ

*Las Huellas
del Emprendedor*

**52 CONSEJOS PARA CREAR
GRANDES EMPRESAS**



658. 403
Ng72h

Núñez Montenegro, Enrique
Las huellas del emprendedor: 52 consejos para
crear grandes empresas / Enrique Núñez Montenegro.
Costa Rica : Editorial Ave Fénix, 2015.
58 p. ; il

ISBN 978-9968-47-864-9 (edición electrónica)

1. Administración de empresas. 2. Palabras y Frases.
3. Motivación I. Título.

JVZ-1534

© 2015 CopyRigh Enrique Núñez Montenegro

www.editorialavefenix.com
www.fundapymes.com
www.enriquenunezmontenegro.com

info@editorialavefenix.com

ISBN 978-9968-47-864-9

Primera Edición Electrónica 2015

Depósito legal realizado

Reservados todos los derechos.

Prohibida la reproducción total o parcial de esta publicación, por cualquier medio, mecánico o electrónico, por fotocopia, por grabación u otros medios, sin el permiso previo y por escrito del editor.

“Es mejor sentarse en el attillo a pensar,
que en el bajillo a bretear”

(dicho campesino)

¿CÓMO USAR ESTE LIBRO?



En este libro encontrarás 52 consejos que podrás aplicar en diferentes áreas de tu negocio.

Puedes leerlos en el orden que desees. El índice te llevará directo a la huella que quieras leer.

En la esquina inferior derecha de cada huella tienes un link para regresar rápidamente al índice.

De manera opcional hemos habilitado el espacio de la izquierda para que puedas escribir ahí tus notas.

Recuerda "salvar" el documento antes de cerrarlo para conservar las anotaciones que hayas hecho.



Para que puedas utilizar esta opción correctamente debes abrir este documento en Adobe Acrobat Reader.

En otros programas podrás leer sin problemas pero tal vez no encuentres activo el espacio para escribir tus comentarios.

[DESCARGAR ADOBE ACROBAT READER](#)

ÍNDICE

HUELLA

Las decisiones que tomamos	1	27	Si caes, levántate como el ave fénix
Entrena a tu equipo de trabajo	2	28	Escucha a tu gente, enfrenta los hechos
El crecimiento no es una opción	3	29	Gerencia enfocada en resultados
Las enseñanzas detrás del fracaso	4	30	Busca alcanzar las cuatro grandes riquezas
Una empresa en crisis es una empresa enferma	5	31	Estás en donde estás gracias a tus pensamientos
Atrévete a emprender	6	32	Liderazgo que produce riqueza
Es necesario conocer el "camino probado" y seguirlo	7	33	Disciplina espartana
Antes de decidir, primero entiende tu verdadera situación	8	34	La búsqueda del dinero y una vida plena
Negocios rentables que no generen riqueza	9	35	Desarrolla tus competencias gerenciales
Unos fracasan mientras otros alcanzan el éxito	10	36	Un buen socio puede llevarte a grandes alturas
No seas el problema, sé la solución	11	37	Decide quiénes se deben quedar en tu empresa
Hoy hay más oportunidades de crear negocios	12	38	El punto de equilibrio que genera riqueza
Implementa un Consejo o Comité de RCI	13	39	La ilusión del emprendedor, la meta del empresario
Más ventas no es siempre más riqueza	14	40	Prosperas cuando empiezas a emprender
Para crecer, comienza con AM-VISION	15	41	Antes que el producto está el cliente
Asegúrate de tener un negocio rentable	16	42	No le echas dinero a un problema
Fortalece siempre las cuatro columnas	17	43	Sobre la búsqueda de la excelencia y la calidad
Ten una empresa sana financieramente	18	44	Debes ser admirado y respetado
Mide el impacto financiero de cada decisión	19	45	Planeación y control estratégico
Asegúrate de estar listo para crecer	20	46	El impacto de las compensaciones en el logro de resultados
No pienses en puestos, piensa en resultados	21	47	Que el espíritu emprendedor no te nuble los ojos
La clave del crecimiento rentable	22	48	Tu misión es maximizar los resultados deseados
Elige bien a tus socios de negocios	23	49	Por los frutos los conoceréis
Elige buenos consejeros	24	50	Pensar, actuar y decidir como empresario
El poder del enfoque	25	51	La gerencia en las empresas familiares
Súbete sobre hombros de gigante	26	52	Sentarse en el altillo a pensar

INTRODUCCIÓN

Durante más de treinta años he pasado cada semana tratando con dueños de empresas. He acompañado a cientos de ellos desde la creación de una empresa y su puesta en marcha. Los he visto convertir sus ideas en negocios. He podido verlos convertir esos negocios en grandes empresas.

He visto y acompañado a empresarios en el proceso de asumir el reto de sacar adelante una compañía en crisis y recuperar todo lo perdido y levantarse de las cenizas como el ave fénix.

También he visto a estos empresarios luchar por alcanzar el equilibrio entre la vida personal, la vida de familia y sus responsabilidades en los negocios.

Estos empresarios exigían una sola cosa de mi trabajo como consultor: consejos prácticos, información útil y conocimientos que pudieran usar para construir empresas más prósperas y más rentables.

Lo que transmitiré aquí serán las frases que he acuñado, durante todos estos años, y que uso de manera vehemente con ellos en mis consultorías. Muchas de esas frases las utilizo también en mis conferencias y seminarios. Algunas se han vuelto obsesivas y hasta compulsivas, como por ejemplo la primera.

He determinado, a través de los años, que el empresario puede crear riqueza en cualquier actividad económica que elija, siempre y cuando le apasione y se esfuerce de manera decidida por lograrlo. Los he visto construir empresas extraordinarias en actividades ordinarias.

Creo que yo he aprendido más de ellos que ellos de mí.

Muchos de estos empresarios comenzaron sus negocios con el viento en contra, sin recursos ni conocimientos. Tienen una mente brillante, son talentosos, tienen muy desarrollada lo que suelo llamar "malicia indígena"; es esa inteligencia natural que los hace perceptivos, les da una capacidad impresionante para predecir las consecuencias de una decisión y resolver en consecuencia.

He visto que los empresarios más exitosos son personas sin mayores pretensiones de grandeza personal, la mayoría de ellos son descritos como personas humildes, modestas, tranquilas y que, usualmente, no hablan de sí mismos o de sus grandes logros, son reservados.

Pero al tratar con ellos, al mirar cómo gestionan sus empresas para entender cuál es el secreto de su éxito, para descubrir lo que hicieron para construir grandes empresas, sobresalen otras cualidades como el carácter firme (no mal carácter), una férrea voluntad y decisión para hacer lo que sea necesario para lograr los resultados deseados, no hablan de sí mismos; pero si hablan de su empresa, rozan el fanatismo, son valientes, son diligentes, hacen la tarea, saben auto administrarse, son capaces de levantarse de las cenizas y volver a empezar. Los mueve una necesidad poderosa de crear y construir, de innovar y de crecer. Saben y reconocen que su éxito se lo deben al apoyo de su equipo. Asumen la responsabilidad cuando las cosas no salen bien y no buscan culpar a otros o a las circunstancias. Tienen una energía inmensa. Tienen una clara visión de a dónde quieren llegar.

Deseo que en cualquier momento que mires este libro en tu escritorio, o estés enfrentando una difícil decisión, lo tomes y encuentres una de estas frases mías que te ayuden a tomar el camino correcto, el "camino probado" que siguieron quienes hoy son dueños de grandes empresas.



ENRIQUE NÚÑEZ M.
Autor

Pensamientos & Acciones

Escriba aquí sus comentarios



LAS DECISIONES QUE TOMAMOS

El éxito o el fracaso, en los negocios y en la vida, son determinados por cinco elementos:

1. La forma en que tomamos decisiones
2. Quiénes nos acompañan en el proceso de toma de decisiones
3. La información que utilizamos para tomar decisiones
4. Cómo ejecutamos las decisiones tomadas
5. Y sobre todo, la forma en que controlamos los resultados de esas decisiones

Pensamientos & Acciones

Escriba aquí sus comentarios

2

ENTRENA A TU EQUIPO DE TRABAJO

Procura que la gente de tu equipo de trabajo crezca en competencias, habilidades y talentos.

Ofrece programas de entrenamiento que les hablen, no desde la teoría, sino desde la práctica. Supervisa que la inducción, las capacitaciones, la formación y los entrenamientos que reciben les transmitan conocimientos prácticos, consejos útiles y herramientas que sí se puedan usar.

Recuerda que las personas adecuadas son el recurso más valioso.

Pensamientos & Acciones

Escriba aquí sus comentarios

3

EL CRECIMIENTO NO ES UNA OPCIÓN

Puedes y debes llevar a tu empresa al siguiente nivel de crecimiento. Vivimos en tiempos de cambio, las necesidades de nuestros clientes cambian y evolucionan día con día. Hoy nace competencia de forma más acelerada.

El crecimiento no es una opción, es una necesidad en la nueva economía. Ese crecimiento debe ser rentable, para lograrlo construye una estructura sólida que lo sostenga, que atraiga personal más calificado, competente y responsable en pro de los resultados deseados, con sistemas de control e información que den soporte a la gerencia en sus funciones de control y toma de decisiones.

Pensamientos & Acciones

Escriba aquí sus comentarios

4

LAS ENSEÑANZAS DETRÁS DEL FRACASO

Por supuesto que no deseas fracasar en tus negocios. Es fácil decir que fracasar es una oportunidad para aprender y hacerlo mejor. He visto fracasar a muchos empresarios y los he visto volverse a levantar. No es agradable el fracaso, pero aunque duela, te obliga a salir de tu zona de confort. Te obliga a mirar con otros ojos tus negocios y tu entorno. Te obliga a escuchar, a ser humilde, a recapacitar.

Por supuesto que es una oportunidad para renovarse, replantear tu negocio, tu enfoque gerencial, la vigencia de tus productos y mirar con más cuidado la competencia, así como lo que sucede en el mercado. Las cosas pueden estar cambiando y no te habías percatado. Tus estrategias tendrán que ser cuestionadas y ajustadas a la nueva realidad. Aprende a reconocer la realidad, replantea los supuestos, verifica las escalas de valores y las expectativas de los clientes.

Pensamientos & Acciones

Escriba aquí sus comentarios

5

UNA EMPRESA EN CRISIS ES UNA EMPRESA ENFERMA

Las empresas pasan por épocas difíciles, incluso cuando están creciendo. Las crisis pueden presentarse varias veces en las diferentes etapas de vida de la empresa. Las causas son muy diversas. Las empresas se enferman, igual que las personas, igual que las familias, igual que las sociedades. El riesgo y la incertidumbre son parte inherente del quehacer en los negocios. Procura estar atento a no confundir los síntomas con la enfermedad.

Es sabido que para recuperar la salud lo primero que se necesita es un profundo diagnóstico. Así lo hace el médico, así lo debe hacer el empresario con la ayuda de expertos. Debes iniciar identificando cuáles son los síntomas, cuáles son las causas y cuál es el verdadero problema que está llevando, o ha llevado, a la empresa a enfrentar una crisis. Identificado el verdadero problema, toca tomar decisiones tenaces e implementar inmediatamente el tratamiento para recuperar la salud de la empresa y llevarla así al siguiente nivel de crecimiento.

Pensamientos & Acciones

Escriba aquí sus comentarios

6

ATRÉVETE A EMPRESAR

Uno de los treinta errores que deben conocer y evitar los emprendedores es: nunca atreverse a emprender, esperando el momento perfecto.

Pero este error también debe ser evitado por los empresarios que ya tienen negocios en marcha. Procura nunca caer en una zona de confort, siempre busca nuevas oportunidades de crecer y mejorar tu empresa. El crecimiento no es una opción, es una necesidad. Aunque hayas alcanzado las metas que te habías planteado, busca nuevos horizontes, expandir tus negocios, mejorar tu oferta de productos y servicios. Evita dejar espacios a la competencia. Haz tu empresa más fuerte cada día. Emprende nuevas aventuras de negocios y, por supuesto, sigue el camino probado que siguieron quienes hoy son dueños de grandes empresas.

Pensamientos & Acciones

Escriba aquí sus comentarios

7

ES NECESARIO CONOCER EL "CAMINO PROBADO" Y SEGUIRLO

Para tener éxito en el mundo de los negocios, no es suficiente tener una idea espectacular de negocios, no es suficiente ser una persona brillante y talentosa, no es suficiente tener todo el dinero del mundo, tampoco es suficiente tener un producto o un servicio que la gente esté deseando, necesitando y esperando. ¿Qué hace falta? Conocer los secretos del "camino probado" que siguieron quienes hoy son dueños de grandes empresas y seguirlos.

Ese "camino probado" no es un secreto cuidadosamente oculto en el Monte Olimpo, es simplemente el conocimiento que compartimos por medio de los Huellas del Emprendedor a quienes desean construir empresas más prósperas y más rentables, logrando al mismo tiempo el estilo de vida que siempre han deseado para ellos y para sus familias.

Pensamientos & Acciones

Escriba aquí sus comentarios

8

ANTES DE DECIDIR, PRIMERO ENTIENDE TU VERDADERA SITUACIÓN

Cuando conoces la verdadera situación, cuando realizas un esfuerzo consciente, diligente y honesto para entender la realidad de tu empresa, podrás tomar decisiones acertadas; éstas se vuelven evidentes ante el conocimiento de la verdad.

Nunca abordes el proceso de tomar decisiones sin una comprensión previa, honesta y lúcida de en dónde te encuentras ahora mismo, de tus amenazas, de tus debilidades, de tus oportunidades y de tus fortalezas. Cuando enfrentes cara a cara la verdadera realidad de la situación de en dónde estás ahora con respecto a tus resultados deseados, podrás surgir de nuevo desde la adversidad, como el ave fénix.

Pensamientos & Acciones

Escriba aquí sus comentarios

9

NEGOCIOS RENTABLES QUE NO GENEREN RIQUEZA

Hay negocios muy rentables que no generan riqueza. Para que un negocio produzca verdadera riqueza debes llevar las operaciones a un nivel tal que pueda generar ganancias marginales suficientes para sostener la estructura que gerencia la empresa, que cubra las demás obligaciones y produzca un flujo de caja libre para financiar y mantener un crecimiento rentable y sostenido. Le llamo a esto el poder de las ganancias marginales.

Pensamientos & Acciones

Escriba aquí sus comentarios

10

UNOS FRACASAN MIENTRAS OTROS ALCANZAN EL ÉXITO

En la misma época, en la misma ciudad y en la misma actividad económica, hay empresarios que no logran levantar la cabeza, que fracasan y que abandonan. Mientras tanto, bajo las mismas condiciones, otros logran construir grandes empresas, más prósperas y más rentables.

¿En qué posición está tu empresa con respecto a la competencia de tu país, de tu ciudad, de tu región? Debes determinar en dónde te encuentras exactamente en tu sector de negocio. Ten una lúcida visión de tu empresa en el mediano y largo plazo. Gerencia el plazo inmediato, gerencia por resultados, enfócate en reforzar fortalezas y desarrollar nuevas. Procura, estratégicamente, mejorar cada día las capacidades de tu negocio frente a la competencia y en beneficio de tus clientes.

Pensamientos & Acciones

Escriba aquí sus comentarios

11

NO SEAS EL PROBLEMA, SÉ LA SOLUCIÓN

El empresario que, con su espíritu emprendedor, concibió una idea y la convirtió en un negocio, se podría llegar a convertir en el problema o en la "piedra de tropiezo" para el crecimiento de su propia empresa. ¿Cómo evitar que esto pase? Conoce tus propias competencias, talentos, habilidades y fortalezas. Si eres débil en el área financiera, administrativa, o en la dirección del recurso humano, déjalo, délegalo. Contrata gente competente y adecuada para que asuman roles para los que no tienes interés, talento ni fortalezas. Colócate, dentro de la empresa, en donde tus talentos creativos y mayores capacidades sigan siendo el motor que impulse el crecimiento de la compañía.

Incluso, si tienes que delegar la Gerencia General de la empresa, délegala. Haz todo esto; pero con prudencia. Recuerda que el control de los resultados deseados nunca se delega.

Pensamientos & Acciones

Escriba aquí sus comentarios

12

HOY HAY MÁS OPORTUNIDADES DE CREAR NEGOCIOS

Hoy, más que nunca antes en la historia, hay más y nuevas oportunidades para alcanzar el éxito, la libertad financiera, la riqueza y la prosperidad siendo dueño de tu propia empresa. Ser emprendedor y convertirte en empresario es tu gran oportunidad para ascender, para llegar hasta donde deseas llegar, para vivir ese estilo de vida espectacular que tanto quieres y que sabes que mereces. ¿Qué necesitas para lograrlo? Conocer el "camino probado" que siguieron quienes hoy son dueños de grandes empresas, y seguirlo.

Hoy en esta ciudad, en este país, en esta época, están naciendo los negocios que dentro de cinco, diez o quince años serán grandes empresas. Una de esas empresas tiene que ser la tuya.

Pensamientos & Acciones

Escriba aquí sus comentarios

13

IMPLEMENTA UN CONSEJO O COMITÉ DE RCI

Para lograr el éxito en los negocios deberás tener un objetivo principal y enfocar todo tu esfuerzo hacia lograrlo. Pero recuerda que es con tu equipo con quienes lograrás convertir tu negocio en una gran empresa. Enfócate en determinar si cada uno está logrando su RCI, es decir, su resultado crucialmente importante definido.

Para lograr tus más grandes metas, para alcanzar tu objetivo principal, para construir la visión que tienes de tu empresa, crea un Comité de RCI, llámale como quieras: Consejo, Comité Gerencial, Comisión Ejecutiva, no importa. Reúnete cada semana. Convoca a tus gerencias, a tus mandos medios, a las personas de tu equipo que tienen niveles de responsabilidad sobre unidades de negocios o equipos de trabajo vitales. Que cada uno presente su informe semanal de RCI. Permite el debate y la discusión abierta. Estimula que presenten los hechos tal cuales son, que aporten ideas, que juzguen por ellos mismos los resultados. Lléalos a entender el negocio cada vez mejor. Manténlos en un proceso de aprendizaje, disciplina y autoevaluación permanente.

Pensamientos & Acciones

Escriba aquí sus comentarios

14

MÁS VENTAS NO ES SIEMPRE MÁS RIQUEZA

No siempre más ventas significa más ganancias. No siempre más ganancias es más riqueza. La verdadera riqueza se obtiene cuando las ganancias se convierten en flujo de caja.

El crecimiento en ventas puede y debe ser una meta; el tamaño sí importa en los negocios, te abre oportunidades, te da músculo para negociar.

Pero más importante aún es el crecimiento en las ganancias. El único y verdadero crecimiento en las empresas debe ser medido por el crecimiento de sus ganancias, no de sus ventas. Y más aún, por el crecimiento del valor de la empresa, que se mide por las ganancias que logran convertirse en flujo de caja. Al final es el flujo de caja neto el que mide cuánto vale una empresa.

Pensamientos & Acciones

Escriba aquí sus comentarios

15

PARA CRECER, COMIENZA CON AM-VISIÓN

Para convertir un negocio en una gran empresa debes tener AM-VISIÓN. Debes poseer una visión lúcida y vivida de hasta dónde quieres llegar. Ten confianza en tus talentos, habilidades y competencias para establecer grandes metas para tu proyecto de negocios. Piensa en grande, amplía tus horizontes, investiga, estudia, viaja, conoce la competencia igual o mejor que a tu propia empresa. Ten referentes, conoce tu producto y tu mercado, conoce mucho mejor a tus clientes, entiéndelos, mira cómo evolucionan sus necesidades y expectativas. Ten siempre claro en dónde te encuentras. Aunque logres éxitos, no te permitas caer en una zona de confort, plantea nuevas metas. Ten presente siempre hasta dónde deseas llegar. Ten un plan de acción para llevarte desde donde te encuentras hasta donde deseas llegar. Trabaja tu plan. Gerencia por resultados y, más aún, mide tu crecimiento sobre la base de los resultados deseados.

16

ASEGÚRATE DE TENER UN NEGOCIO RENTABLE

Una empresa puede llegar a tener uno o más negocios. Cada negocio es un proyecto de inversión en sí mismo que debe generar ganancias.

Algunas ideas de negocios son espectaculares, pero eso no es suficiente. Cada uno de los negocios de tu empresa tiene que ser rentable. Plantea métricas de medición de resultados que sean precisas y medibles, para marcar el crecimiento de tu empresa y que te indiquen si la misma tiene potencial de ventas; pero sobre todo, potencial de ganancias. En cuanto a los resultados, asegúrate de que el tamaño de tu mercado meta tenga espacio suficiente para incrementar tu presencia, tu participación y un crecimiento sostenido en las ventas. Más importante aún es que cada producto, cada cliente, cada negocio, cada sucursal, cada departamento y cada unidad de negocio tengan un "margen de contribución" atractivo. Es el margen de contribución el que mide el verdadero potencial de ganancias de una empresa.

Asegúrate, por supuesto, de que los costos fijos de tu empresa sean razonables, maneja un presupuesto, evita crear un "elefante blanco" bajo el engaño de estar creando estructura. Empieza a generar ganancias lo antes posible y asegúrate de que esas ganancias se conviertan en flujo de caja.

Pensamientos & Acciones

Escriba aquí sus comentarios

Pensamientos & Acciones

Escriba aquí sus comentarios

17

FORTALECE SIEMPRE LAS CUATRO COLUMNAS

Para lograr un crecimiento sostenido y rentable en tus negocios, es necesario que fortalezcas y consolides la estructura sobre la que pretendes construir una empresa más próspera y más rentable. Esa estructura debe tener cuatro columnas: el Área Financiera, el Área de Operaciones, el Área de Recursos Humanos y el Área de Mercadeo y Ventas. Las cuatro deben crecer y fortalecerse en forma paralela. Ninguna es más importante que la otra, todas son necesarias.

Presta cuidado a no crear una organización piramidal, en donde las altas gerencias se alejan de las bases y pierden el contacto con la realidad. Elige construir una organización plana, con menos mandos medios, asegúrate de que la gestión operativa sea ágil y eficaz.

Más que estimular los ascensos, estimula a aquellos que están dispuestos a asumir nuevos retos y nuevas responsabilidades, estimula y premia a los que están dispuestos a hacer un esfuerzo mayor, a más disciplina y a mayores exigencias

18

Pensamientos & Acciones

Escriba aquí sus comentarios

TEN UNA EMPRESA SANA FINANCIERAMENTE

Muchas empresas rentables van a la quiebra. Debes tener una empresa sana financieramente para que el crecimiento de la misma sea sostenido. Cuida, en primer lugar, la solvencia financiera de tu negocio; es decir, que cuente con el capital de trabajo necesario para hacerle frente a los compromisos de corto plazo. Asegúrate de que las cuentas por cobrar se recuperen en el tiempo pactado y que el plazo que concedes a tus clientes esté alineado con el que ofrecen tus proveedores. Asegúrate de que la logística de compras sea inteligente, para que tus inventarios roten y no se estanque capital en mercancías de baja rotación. Administra la tesorería de tu empresa de tal manera que cumplas con los compromisos financieros pactados con proveedores, el gobierno, las instituciones, los bancos, los inversionistas, los trabajadores y los demás gastos fijos de tu empresa. Cuida el nivel de endeudamiento de tu empresa para que la carga financiera no sacrifique las ganancias y no ponga en riesgo el flujo de caja. Y, sobre todo, conoce siempre cuál es la verdadera situación financiera de tu empresa.

Pensamientos & Acciones

Escriba aquí sus comentarios

19

MIDE EL IMPACTO FINANCIERO DE CADA DECISIÓN

Sin información nunca tomes decisiones. Cada decisión que tomes tiene implicaciones financieras. Por eso, mira cada decisión también desde el punto de vista de un inversionista. Mide claramente la inversión requerida y el rendimiento esperado en flujo de caja, establece cuál sería el periodo estimado en el cual se recuperará la inversión. Utiliza esta perspectiva para tomar decisiones de compra de maquinaria, equipo, instalaciones, nuevas aperturas, nuevos proyectos; pero también para iniciar una relación comercial con nuevos clientes y con nuevos proveedores. También utilízala cuando contrates mandos medios y gerencias. Siempre ten presente en una decisión cuál será la recuperación del capital invertido.

Pensamientos & Acciones

Escriba aquí sus comentarios

20

ASEGÚRATE DE ESTAR LISTO PARA CRECER

El crecimiento sin planificación tiene un riesgo enorme. Muchas empresas exitosas han fracasado por abordar ambiciosos proyectos de ampliación, expansión y crecimiento sin estar preparados. Evita caer en la ironía del crecimiento: "Hoy vendo más, hoy soy más grande; pero gano menos que hace dos o tres años". Mucho cuidado con el exceso de entusiasmo que produce la fiebre del crecimiento. Antes de emprender la aventura y el reto necesario de crecer, asegúrate de estar preparado, consolida las cuatro columnas de tu empresa, asegúrate de que tu modelo de negocios sea rentable. Planifica un crecimiento controlado, sostenido y rentable. Haz de ser muy sensible al mercado, a la competencia y a las amenazas. Aborda los procesos de crecimiento con seguridad, con paso firme, con prudencia, con esfuerzo, con concentración enfocada en los resultados deseados. Que no nuble tu mente el ruido de los aplausos.

Pensamientos & Acciones

Escriba aquí sus comentarios

21

NO PIENSES EN PUESTOS, PIENSA EN RESULTADOS

Antes de contratar nuevos miembros para tu equipo de trabajo, no pienses en el puesto, no pienses en las funciones, no pienses en las obligaciones, ni tampoco en las tareas que esa persona tendrá a cargo.

Define primero la misión de la posición que ocupará ese miembro de tu equipo de trabajo y luego piensa en los resultados deseados, esto será finalmente sobre lo que se medirá su desempeño.

Invierte el tiempo que sea necesario para elegir las personas apropiadas para la función requerida. Observa, antes que los títulos y conocimientos especializados, su carácter, personalidad, valores y principios.

Y sobre todo, asegúrate de que cada miembro de tu equipo, incluyéndote, sienta entusiasmo y pasión por lo que hace, por la misión de su puesto y por la visión de la empresa.

Pensamientos & Acciones

Escriba aquí sus comentarios

22

LA CLAVE DEL CRECIMIENTO RENTABLE

"Ahora gano menos que cuando mi empresa era más pequeña". Es una frase que escucho con frecuencia de muchos empresarios. Le llamo la ironía del crecimiento. En buena teoría cuanto más grande es la empresa, más ganancias debe producir. Me escucharán decir, por otro lado, que hay negocios pequeños que son muy rentables; pero que no generan riqueza. También he dicho en este libro que "no siempre más ventas es más ganancias y que más ganancias no siempre es más riqueza". ¿A qué viene todo esto? Como empresario debes tener la mirada puesta en el crecimiento de tu empresa, pero en un crecimiento sostenido y rentable. Muchas empresas en los procesos de crecimiento pierden las tasas de rentabilidad debido a muchas causas, una de ellas es la burocracia, los procesos más lentos de toma de decisiones, las trabas para reaccionar a tiempo ante los cambios en el mercado.

Mi consejo es simple y práctico: sigue gerenciando tu gran empresa como lo hacías cuando era más pequeña. ¿En qué sentido? Si tienes muchos negocios, más sucursales, más maquinaria, más productos, más clientes; enfócate en cada uno como si fuera el único, como lo hacías al comenzar.

23

ELIGE BIEN A TUS SOCIOS DE NEGOCIOS

Existen muchos tipos de socios de negocios. El segundo pecado mortal del emprendedor es: la mala elección de los socios de negocios.

Evita este gravísimo error definiendo primero qué tipo de socio de negocios requieres para tu proyecto empresarial. No siempre un "socio de negocios" debe poseer participación accionaria. Tampoco pienses que un socio de negocios debe tener siempre que incorporarse en la operación diaria de la empresa. Puedes tener "socios accionistas", algunos aportan capital, otros aportan conocimientos, otros aportan trabajo. También podrías tener "socios operativos", es decir aquellos que trabajan en la empresa, no tienen participación accionaria; pero participan mediante una bonificación de los resultados o ganancias operativas de la empresa. También están los aliados estratégicos, que tienen sus propias empresas pero firman convenios para manejar en conjunto alguna operación, producto o cliente específico. Así que, define primero qué tipo de socios requieres en tu empresa y luego sal a buscarlos.

Pensamientos & Acciones

Escriba aquí sus comentarios

Pensamientos & Acciones

Escriba aquí sus comentarios

24

ELIGE BUENOS CONSEJEROS

El empresario que convierte una idea en un negocio, y que luego convierte ese negocio en una gran empresa, se deja asesorar y apoyar por consultores y consejeros externos. Esas personas deben ser objetivas, experimentadas y confiables. Déjate entrenar como lo hacen los deportistas de talla mundial. No tengas demasiados consejeros, pero elígelos bien.

Elige con cuidado a cada uno de tus consejeros. Los hay para el área financiera, para la estrategia comercial o de mercadeo, los hay para la parte legal, los hay para las decisiones estratégicas. Sé cauto en la selección. En las primeras citas determina su criterio, experiencia y forma de abordar las situaciones que consultas. Mira qué te ofrecen, qué te piden y cómo te abordan.

Un consejero nunca será un "yes man", será una persona bastante crítica y muchas veces sus posiciones podrán ser incómodas para el empresario, eso es bueno. El consejero no te dice lo que tienes que hacer, opina sobre lo que consultas, aconseja y sugiere diversos caminos. La decisión finalmente será tuya. Busca siempre consejo y opinión externa. Pregunta con humildad y sabiduría, escucha atentamente, analiza las diversas opiniones que escuches. Finalmente, decide y actúa.

Pensamientos & Acciones

Escriba aquí sus comentarios

25

EL PODER DEL ENFOQUE

El segundo secreto del "camino probado" es el poder del enfoque. Se refiere a la especialización, a la concentración enfocada en una misión y en una visión bien definida, específica y concreta, una idea simple, un objetivo preciso, un concepto principal y medular que rige su negocio y sus decisiones.

Hasta la lupa más barata encontrada en el bazar de un pueblo, es capaz de encender el más duro madero. Solo necesitas colocarla entre el madero y el sol, luego hacer que ese pequeño rayo de luz se mantenga el tiempo necesario hasta que encienda el fuego.

La lupa es la empresa. El sol es la misión, la visión, el concepto medular. El rayo de luz es el poder del enfoque. El madero son tus metas, tus sueños y tus ilusiones. Obsesiónate con tu negocio, entrégale alma, vida y corazón; por supuesto sin descuidar las cuatro grandes riquezas. Sé obsesivo, disciplinado y entusiasta en el proceso. Quema tus naves. Sé cauto cuando se presenten las oportunidades de diversificar. Aprende a utilizar el poder de los hábitos. Concéntrate y mantente enfocado. Mantén viva la pasión.

Pensamientos & Acciones

Escriba aquí sus comentarios

26

SÚBETE SOBRE HOMBROS DE GIGANTE

El empresario que desea llevar sus negocios al siguiente nivel de crecimiento, atrae y elige a la mejor gente para su empresa. Lo primero que debes hacer es elegir a las personas adecuadas para cada posición y para cada misión.

Cada persona que se incorpora a tus negocios debe ser un eslabón fuerte, robusto y sólido para mantener y hacer más fuerte la cadena que es la empresa. Asegúrate de que cada nuevo miembro conozca la misión de su posición; y más aún, que sean personas con el ADN (DCR2) requerido; es decir, deben ser personas disciplinadas, dedicadas, diligentes, enfocadas, deben ser capaces, comprometidos, eficientes y deben reunir las competencias necesarias para su posición y la capacidad de desarrollarlas. Deben ser responsables; pero más que eso, deben ser personas comprometidas y responsables por los resultados deseados que les corresponda lograr.

Estas personas se auto motivan, se auto dirigen, se auto controlan, están enfocados, por sus propios valores y naturaleza, a producir resultados. Importa el carácter, la voluntad y los valores. Así que toma el tiempo que sea necesario para contratar solo a los mejores.

Pensamientos & Acciones

Escriba aquí sus comentarios

27

SI CAES, LEVÁNTATE COMO EL AVE FÉNIX

Hoy existen nuevas y más grandes oportunidades para alcanzar tus metas soñadas creando empresa; pero la tasa de fracaso también es mayor. Si eres excesivamente prudente, puede que nunca logres grandes metas. Si eres excesivamente arriesgado y ves los negocios como sinónimo de aventura, puede que fracases muchas veces y lo pierdas todo. Actúa siempre con firmeza y entusiasmo, sigue el debido proceso para tomar decisiones acertadas, sé cauto, sé prudente; pero entiende que siempre habrá un riesgo en cada decisión que tomes. Muchos han fracasado, dos o más veces, antes de alcanzar el éxito. Edison fracasó muchas veces antes de inventar la bombilla eléctrica. Nunca te des por vencido. Y si fracasas, levántate, sacúdete el polvo, cura tus rodillas rotas y serás como el ave fénix que se alzó por encima de las cenizas y fue más espectacular que antes. No permitas que el éxito te vuelva arrogante e insensible. Sé humilde y aprende de los fracasos. El éxito no es lograr la meta deseada, es el proceso de luchar por llegar a ella.

Pensamientos & Acciones

Escriba aquí sus comentarios

28

ESCUCHA A TU GENTE, ENFRENTA LOS HECHOS

Los líderes que llevan sus empresas a la grandeza son los líderes que escuchan a su gente.

Crea un clima que te permita escuchar lo que tienen que decir todas las personas en la organización, en todos los niveles. Esas personas que están frente al cliente, que enfrentan los retos diarios de llevar las operaciones y que están de cerca en donde suceden las cosas, tienen mucha información que aportar.

Atrévete a escuchar la verdad, atrévete a enfrentar los hechos tal y como son. Nunca permitas que el crecimiento de tu empresa te aisle o te aleje de la acción. Lidera haciendo preguntas, no para acusar ni para buscar errores, sino para entender y comprender la realidad de tu empresa. Esta retroalimentación valiosa, producto de una comunicación sana y abierta, te permitirá tomar mejores decisiones, reorientar el camino cuando está fallando y enfrentar las dificultades de manera exitosa.

Pensamientos & Acciones

Escriba aquí sus comentarios

29

GERENCIA ENFOCADA EN RESULTADOS

Ten tu mirada puesta en el largo plazo, mantén clara y nítida tu visión de hacia dónde deseas llegar. Define tu camino, elige la ruta que has de seguir para lograr lo que quieres. No temas si tienes que ajustar tus planes en el camino. Luego mantén los pies sobre la tierra, gerencia a corto plazo; es más, gerencia al cortísimo plazo, al plazo inmediato. Para cada mes y para cada semana, define tus resultados crucialmente importantes (RCI). Define el RCI para tu empresa, para cada departamento, para cada negocio, para cada producto, para cada proveedor, para cada cliente, para cada sucursal, para cada persona en todos los niveles de la organización. Ten claro cuál es el motor económico de tu negocio y mídelo. Define las principales métricas para tu empresa. Define cuáles serán los factores claves de éxito que utilizarás para medir si estás alcanzando los resultados deseados. Y hazlo hoy, mañana, cada semana, todos los meses. Gerencia enfocado en resultados.

Pensamientos & Acciones

Escriba aquí sus comentarios

30

BUSCA ALCANZAR LAS CUATRO GRANDES RIQUEZAS

El mayor reto que enfrentamos los empresarios, es lograr el equilibrio entre la vida de familia, la vida personal y las obligaciones que nos exigen las responsabilidades en nuestra empresa. Busca grandes metas. Lleva tu empresa al siguiente nivel de crecimiento. Procura construir una empresa más próspera y más rentable; pero que tenga "vida propia". Construye una empresa que permita lograr las cuatro grandes riquezas. La primera es lograr sólidas y sanas relaciones con la gente que amas, tu pareja, tus hijos, tu familia y tus amigos, en fin con la gente que amas, aquellos que siempre estarán contigo en el éxito o en el fracaso, en la pobreza o en la prosperidad. La segunda riqueza que debes lograr, es tu salud física, mental, espiritual y emocional. Luego, en tercer lugar está la libertad financiera, la riqueza y la prosperidad. Y hay una cuarta, que es igual de importante que las otras: el sentido de autorrealización, de crecimiento personal integral, trascender y dejar tu impronta en este mundo. Tu empresa tiene que ser el medio para lograr todo esto, no es la meta.

Pensamientos & Acciones

Escriba aquí sus comentarios

31

ESTÁS EN DONDE ESTÁS GRACIAS A TUS PENSAMIENTOS

La única manera de cambiar y mejorar tu vida, empieza cambiando tus pensamientos. Estás en donde estás gracias tus pensamientos, para mal o para bien. Son tus pensamientos los que te llevarán a donde estarás mañana, la próxima semana, el próximo mes, el próximo año. Está en tus manos tomar control de tu destino, ese poder de crecer y de mejorar está en tu propia mente, allí en donde se producen tus pensamientos transformadores y poderosos.

Antes de elegir un nuevo proyecto de negocios, debes desarrollar las formas de pensar de un empresario, más que de un emprendedor. Estos pensamientos te llevarán a ejecutar las acciones diarias que te darán los resultados deseados: un negocio que genere más ventas, más ganancias y más riqueza.

Pensamientos & Acciones

Escriba aquí sus comentarios

32

LIDERAZGO QUE PRODUCE RIQUEZA

He visto que los empresarios más exitosos son personas sin mayores pretensiones de grandeza personal, la mayoría de ellos son descritos como personas humildes, modestas, tranquilas y que usualmente no hablan ni se jactan de sus grandes logros. Son reservados.

Pero al tratar con ellos, al mirar cómo gestionan sus empresas, para entender lo que hicieron para construir grandes negocios, sobresalen otras cualidades como el carácter firme, son rigurosos aunque no crueles, tienen una férrea voluntad y decisión para hacer lo que sea necesario para lograr los resultados deseados, no hablan de sí mismos; pero si hablan de su empresa, rozan el fanatismo, son valientes, son diligentes, hacen la tarea, saben auto administrarse, son capaces de levantarse de las cenizas y volver a empezar. Los mueve una necesidad poderosa de crear y construir, de innovar y de crecer. Saben y reconocen que su éxito se lo deben al apoyo de su equipo. Asumen la responsabilidad cuando las cosas no salen bien y no buscan culpar a otros o a las circunstancias. Tienen una energía inmensa. Son visionarios, tienen una claridad absoluta y lúcida de a dónde quieren llegar.

Pensamientos & Acciones

Escriba aquí sus comentarios

33

DISCIPLINA ESPARTANA

Es posible que hayas visto la película épica 300, Leónidas y sus 300 espartanos pelearon a muerte contra un millón de soldados persas. La película relata un hecho histórico. Desde niños los espartanos eran sometidos a un sistemático, intenso y mortal entrenamiento que los llevaba a crear las capacidades y la disciplina de guerreros impresionantes.

En las empresas, para salir airosos y alcanzar el éxito, requerimos también de esa disciplina espartana. Como empresario necesitas que cada persona en tu equipo esté dispuesta a hacer un esfuerzo extraordinario, debes hablarles claramente de que será difícil. En estas circunstancias debes estar seguro de que la gente que se quede en la empresa están dispuestos a caminar la milla extra, a realizar un esfuerzo y un aporte extraordinario; pero sobre todo debes asegurarte de que esas personas dominen con excelencia el trabajo que les corresponde hacer y que estén dispuestos a mejorar sus competencias o desarrollar nuevas. Debes encontrar gente que ame lo que hace, que les apasione el reto de lograr grandes cosas.

Pensamientos & Acciones

Escriba aquí sus comentarios

34

LA BÚSQUEDA DEL DINERO Y UNA VIDA PLENA

He acompañado a cientos de empresarios en todos estos años, hombres y mujeres emprendedores y entusiastas. Yo también he caminado por ese sendero. Muchas veces hemos reflexionado sobre el para qué de tanta lucha y esfuerzo.

Una vez le preguntaron al Dalai Lama qué era lo que más le sorprendía de la humanidad y respondió: **"El hombre. Porque sacrifica su salud para ganar dinero. Y cuando lo consigue sacrifica su dinero para recuperar la salud. Y está tan ansioso por el futuro que no disfruta el presente; el resultado es que no vive ni el presente ni el futuro; vive como si nunca fuese a morir, y entonces muere sin haber vivido realmente nunca."**

El proceso de crear una empresa compromete nuestra alma y nuestro corazón. Sigamos dando la lucha; pero vivamos y disfrutemos el día con los seres que amamos. Una vida rica es una vida plena.

Pensamientos & Acciones

Escriba aquí sus comentarios

35

DESARROLLA TUS COMPETENCIAS GERENCIALES

El conocimiento y la información son esenciales para lograr un crecimiento sostenido en los negocios y en las empresas. Al igual como lo hacen los deportistas de talla mundial, al igual como lo hacen los virtuosos de la música y de las artes, así también los emprendedores se deben capacitar, formar, instruir y entrenar para convertirse en empresarios con las habilidades y talentos que se requieren para llevar a sus empresas a grandes alturas.

Aprender de los errores, guardar como tesoro valioso las experiencias y lanzarse en la búsqueda de lo que se tiene por delante, procurando ser mejores cada día.

36

UN BUEN SOCIO PUEDE LLEVARTE A GRANDES ALTURAS

Un buen socio, te puede llevar a grandes alturas. Un mal socio, te puede llevar a la quiebra, el fracaso y la desesperación. He podido ver empresas llegar a grandes alturas gracias a que los socios pudieron entenderse, establecieron claramente las reglas del juego, mantuvieron una comunicación abierta al debate y la discusión; pero con respecto y espíritu de superación.

Asuman, con prudencia, el proceso de resolver y decidir la incorporación de socios en sus negocios, igualmente la participación de ustedes como socios en los negocios de otros. Empiecen definiendo claramente los roles que cada socio tendrá dentro de la empresa, el para qué y por qué requieren socios de negocios. Resuelvan el tipo de socio que necesitan. Conversen todos los temas álgidos y documenten los acuerdos en un pacto social que regule la vida de la empresa y los roles de cada socio dentro de ella. Velen para que haya transparencia, armonía y solidaridad entre ustedes.

Todo esto aplica por igual si los socios son particulares o si se trata de empresas familiares.

Pensamientos & Acciones

Escriba aquí sus comentarios

37

DECIDE QUIÉNES SE DEBEN QUEDAR EN TU EMPRESA

Una de las decisiones que, irónicamente, se les hace difícil a muchos empresarios es resolver quiénes siguen en la empresa y quiénes se quedan.

Sucede esto aún conociendo a las personas que trabajan en tu empresa, conociendo cómo trabajan, qué competencias tienen, cuál es su carácter, sus valores y los resultados que producen. Hay dos formas sencillas de saber si te conviene mantener una persona en tu empresa:

1. Si esa persona renunciara, ¿cómo te sentirías, aliviado o angustiado, preocupado porque pierdes sus talentos o tranquilo porque sabes que no estaba dando los resultados esperados?
2. Si esa misma persona apareciera de nuevo unos meses después pidiendo trabajar contigo: ¿lo volverías a contratar?

Pensamientos & Acciones

Escriba aquí sus comentarios

Pensamientos & Acciones

Escriba aquí sus comentarios

38

EL PUNTO DE EQUILIBRIO QUE GENERA RIQUEZA

En las teorías de las finanzas de los negocios nos explican cómo calcular el punto de equilibrio. Conocerlo nos dice en qué nivel de ventas no perdemos y no ganamos. Ese nivel de ingresos no se mantiene estacionario, puede cambiar porque depende de dos variables: margen de contribución y costos fijos.

Pero las empresas son creadas para generar riqueza. Te interesa entonces conocer el nivel de ventas en el cual tu empresa es capaz de cubrir sus costos fijos, las obligaciones con los bancos; pero también el nivel de ganancias suficientes para recuperar el capital invertido y generar riqueza mediante un crecimiento sostenido en el tiempo.

Debes conocer ese nivel de ventas y entender si la empresa es capaz de llegar allí; por supuesto, si el mercado tiene tamaño y espacio para que tu empresa logre las ventas requeridas para producir las ganancias deseadas. A esto le llamo Potencial de Ventas.

Pensamientos & Acciones

Escriba aquí sus comentarios

39

LA ILUSIÓN DEL EMPRENDEDOR, LA META DEL EMPRESARIO

Cada año nacen miles de nuevas empresas en nuestros países latinoamericanos, cientos de hombres y mujeres están tomando la decisión de alcanzar la libertad financiera, el éxito, la riqueza y la prosperidad siendo dueños de su propia empresa. La ilusión del emprendedor es concebir una idea que tenga verdadero potencial de ganancias. La meta del empresario es convertir esa idea en un negocio, ese negocio en una gran empresa. Las empresas generan riqueza, para quien las crea, para sus familiares, para las personas que trabajan en ellas y para las comunidades en donde se instalan.

Pensamientos & Acciones

Escriba aquí sus comentarios

40

PROSPERAS CUANDO EMPIEZAS A EMPRENDER

Cuando te levantas y emprendes comienzas a prosperar. Levántate, emprende y prospera. El éxito no es una meta, es el camino y comienza dando el primer paso. Importa que sepas hasta dónde deseas llegar; pero importa aún más que te levantes y tomes acción y mantente en movimiento.

Soñar es gratis. No son los grandes sueños, ni siquiera las grandes metas... son tus pensamientos y tus sentimientos los que te llevarán a tomar acción, son las acciones enfocadas las que te llevarán desde donde estás hasta el lugar al cual deseas llegar. ¿Y si te caes? Te levantas de nuevo, te sacudes el polvo y perseveras hasta lograrlo.

Mantente caminando con pasos firmes, con la mirada puesta en tu visión; pero haciendo lo apropiado cada día. Ya estás teniendo éxito si lo haces así, ya estás prosperando. Todos los que están en la cima así lo hicieron, ¿y sabes qué? lo siguen haciendo.

Pensamientos & Acciones

Escriba aquí sus comentarios

41

ANTES QUE EL PRODUCTO ESTÁ EL CLIENTE

En todos estos años he visto empresarios crear fortuna en los negocios más diversos y en donde muchos otros han fracasado. La clave del éxito pareciera entonces no ser el producto. Digo con frecuencia que una idea espectacular de negocios no te hará rico, más bien puede llevar a la quiebra si no tiene potencial de ganancias.

¿Dónde está la clave del éxito entonces? He tenido que aprender, quizás más tarde que temprano, que antes que el producto está el cliente (el nicho de mercado). Muchos de mis clientes hacían esfuerzos enormes para sacar adelante sus negocios, creando nuevos productos, modificando la filosofía de su negocio, buscando nuevos mercados, diversificando. Los resultados eran mediocres hasta que regresaron al concepto básico: primero está el cliente.

¿Quién es tu cliente definido con absoluta precisión? Imagínalo y descríbelo como si fuese una persona real. Vuélvete experto en tu cliente primero. Es mejor tener un nicho de mercado más pequeño; pero con clientes precisamente definidos, la tasa de conversión de tus esfuerzos será mayor. Toda la estrategia, el enfoque, el esfuerzo y las inversiones cambian cuando haces esto.

Pensamientos & Acciones

Escriba aquí sus comentarios

42

NO LE ECHES DINERO A UN PROBLEMA

A un problema no se le echa dinero. Evita caer en el error de pensar que simplemente invirtiendo más en un negocio vas a lograr recuperarlo.

Si el negocio fue bien planteado y se realizaron las inversiones necesarias para ponerlo a funcionar, no inviertas más dinero si las proyecciones de ventas o de ganancias no están resultando. De la misma manera, si es la empresa la que está en crisis, no busques financiamiento para resolver la situación o para esperar a que "mejoren los tiempos".

Debes esforzarse por entender lo que está pasando, conocer cuáles son las verdaderas causas del problema, debes crear una dinámica dentro de la empresa que saque a la luz los verdaderos hechos que te han llevando a donde te encuentras. Después de eso sabrás cuáles son las decisiones y las medidas correctivas que deberás tomar para mejorar la situación, así sabrás exactamente en dónde colocar el dinero, si esa fuera la verdadera solución.

Pensamientos & Acciones

Escriba aquí sus comentarios

43

SOBRE LA BÚSQUEDA DE LA EXCELENCIA Y LA CALIDAD

La excelencia y la calidad no son una meta en tu empresa, son un hábito.

Deben ser algo que cada una de las personas que trabajan contigo están buscando todos los días en cada actividad que realizan. Ambos, la calidad y la excelencia, deben ser parte del ADN de tu equipo de trabajo.

El éxito depende demasiado de los hábitos de la gente que trabaja en tu empresa. Los hábitos deben ser creados y estimulados por un entorno que estimule la disciplina y premie los resultados.

El activo más importante de toda empresa no son las personas, son las personas adecuadas.

Elige gente que piense y actúe como lo exige el reto que te has planteado. Esfuérzate por ser la mejor empresa en el negocio que has elegido. Crea una cultura de disciplina enfocada en producir los resultados deseados magníficos y sostenidos.

Pensamientos & Acciones

Escriba aquí sus comentarios

44

DEBES SER ADMIRADO Y RESPETADO

El empresario es el líder de su empresa y de su equipo de trabajo. Como líder será seguido por quienes lo admiren y lo respeten. Existe una línea delgada entre estar cercano a tu equipo de trabajo y colocarse en una posición inaccesible para los mortales que trabajan en tu empresa.

Durante todos estos años, he visto cómo muchos empresarios tratan de congraciarse con sus trabajadores y ganar lealtad sobre la base de un trato cercano, campechano, amistoso y de excesiva confianza. Por supuesto he visto a otros ser autoritarios en extremo, dictadores y con estilos gerenciales que producen terror que paraliza a su gente. Los dos extremos son malos.

El principio que debe regir las relaciones entre el empresario y su equipo de trabajo debe producir respeto y admiración. La vida personal del empresario no debería estar dentro del espectro de la empresa. Una mano de hierro y una mano de seda, decía un dicho antiguo. Procura mantener la distancia necesaria para que tu gente se sienta suficientemente cerca, apoyada, creativa y estimulada; pero establece una línea que nunca deberán cruzar. Así tendrás un equipo comprometido con la misión de su puesto, con los resultados que se esperan de él y leales a sus propios deseos de prosperar dentro de tu empresa como proyecto de vida.

Pensamientos & Acciones

Escriba aquí sus comentarios

45

PLANEACIÓN Y CONTROL ESTRATÉGICO

Los elementos que determinan el éxito de una empresa son tres: enfoque en un concepto principal, la planeación estratégica y el control estratégico.

El concepto principal es el resultado crucialmente importante, el disparador de valor, el motor económico.

La planeación estratégica, es una actividad intelectual, creativa y fundamental que realiza el empresario con su equipo gerencial, ésta permite marcar el rumbo, la orientación y la ruta que se debe seguir, contiene los enfoques que permiten a la administración organizar y dirigir los recursos y las actividades de forma eficaz y eficiente. El control estratégico implica los procesos de análisis y evaluación para entender y medir los resultados de los planes que se ejecutan. No se puede concebir planeación sin control, no hay control sin medición y sin evaluación de resultados.

Pensamientos & Acciones

Escriba aquí sus comentarios

46

EL IMPACTO DE LAS COMPENSACIONES EN EL LOGRO DE RESULTADOS

Los empresarios utilizan diferentes herramientas de incentivos, la mayoría económicos, para motivar y estimular a su personal. Es común encontrar la típica comisión sobre las ventas, en el mejor de los casos una comisión por escalas de ventas logradas.

Para construir una empresa más exitosa y llevarla a grandes alturas debes establecer salarios, bonificaciones y beneficios para atraer a la mejor gente, pero no para retenerla ni para que logren los resultados deseados. Las personas adecuadas son competentes por sí mismas, producirán resultados y actuarán de la forma que esperas.

Los modelos de comisiones o bonificaciones deben tener como base los resultados deseados: la productividad y la rentabilidad. Modelos de comisiones sobre las ventas deben ser sustituidos por modelos de comisiones sobre las ganancias operativas, sobre las ganancias netas, sobre los rendimientos financieros; de manera que los mejores puedan prosperar y los peores, mediocres y perezosos salgan de la empresa

Pensamientos & Acciones

Escriba aquí sus comentarios

47

QUE EL ESPÍRITU EMPRENDEDOR NO TE NUBLE LOS OJOS

Tu convencimiento sobre la viabilidad financiera de un proyecto de negocios, no debe nacer de la emoción, ni del espíritu innovador, aventurero, o por la novedad aparente de la idea. Tampoco de la opinión de muchos que también ven de manera positiva tu propuesta y atienden condescendentemente con tu entusiasmo.

La decisión de emprender una aventura de negocios, una nueva empresa, un nuevo proyecto, una expansión comercial, abrir otros mercados, ampliar la línea de productos, etcétera, debe ser vista como un proyecto de inversión cuya envergadura podría poner en riesgo el futuro de tu empresa.

El fundamento de iniciar e invertir debe nacer de un conocimiento creciente basado en el estudio y la investigación rigurosa. Con mente fría y casi científica, por supuesto inspirada por la intuición y la emoción, el sentido común y el "olfato" en los negocios. Si determinas que tu idea de negocios tiene realmente potencial de ganancias, dale, busca los recursos y entrégate al proyecto.

Pensamientos & Acciones

Escriba aquí sus comentarios

48

TU MISIÓN ES MAXIMIZAR LOS RESULTADOS DESEADOS

Maximizar, incrementar, aumentar, son tres palabras que hablan del esfuerzo diario del empresario en su gestión gerencial.

¿Cuál es tu objetivo como empresario? Maximizar las ventas, las ganancias, los rendimientos y el valor en su empresa. En ese proceso, el empresario debe procurar maximizar su propio tiempo para enfocarse en alcanzar y medir los resultados deseados.

Estas preguntas debes hacértelas como empresario todos los días:

- Siendo tu tiempo tu activo más valioso, ¿estás buscando maximizar la utilidad de tu tiempo? Tu empresa, tu propio crecimiento, tus relaciones y tu calidad de vida son el producto de cuánto maximizas tu tiempo.
- ¿Estás maximizando el valor de tu empresa generando ventas que sean rentables, que generan ganancias y que esas ganancias se conviertan en riqueza?
- ¿En qué utilizas tu tiempo, dentro de la empresa, dentro de tu familia y en tu tiempo personal?

Pensamientos & Acciones

Escriba aquí sus comentarios

49

POR LOS FRUTOS LOS CONOCERÉIS

Se dice que el éxito es lograr las metas y los resultados anticipados por la estrategia empresarial.

El éxito no es una meta al final del camino. Es un estilo de vida. Es lo que haces todos los días, en tu vida personal y en tu empresa, es lo que te mantiene sobre la ruta de alcanzar la visión que has establecido.

Conocer los frutos, es decir, los resultados que estás logrando, es la mejor herramienta de medición de tu propio desempeño y el de tu gente. Si bien es cierto, los resultados de hoy son el fruto de esfuerzos pasados, lo que hagas cada día y la forma en que te desempeñas impacta en los resultados y se puede medir.

Así que establece métricas claras, resultados precisos, incluso para los resultados cualitativos. Debes monitorear la situación financiera de tu empresa, el crecimiento de las ventas y de las ganancias, los rendimientos sobre el capital invertido. Mantente atento para entender si el recurso humano de tu empresa está realmente comprometido por los resultados. Respóndete honestamente si tu empresa está ganando en innovación y posición en el mercado.

Pensamientos & Acciones

Escriba aquí sus comentarios

50

PENSAR, ACTUAR Y DECIDIR COMO EMPRESARIO

Antes de elegir una idea de negocios debes desarrollar las formas de pensar de un empresario, más que de un emprendedor. Esos pensamientos te llevarán a tomar tus sentimientos de emprendedor y convertirlos en sentimientos de empresario. Éstos te llevarán a ejecutar las acciones diarias que te darán los resultados deseados: un negocio que genere más ventas, más ganancias y más riqueza.

¿Estás esperando el momento o la idea espectacular? ¿Te quejas de mala suerte o de la falta de oportunidades? ¿Piensas acaso que la competencia no ha dejado espacio para el crecimiento de tu negocio?

El espíritu emprendedor enciende la llama para buscar nuevas oportunidades para tu negocio; pero es la mente empresarial la que elegirá la mejor estrategia para llevar tu empresa a grandes alturas. Piensa como empresario, actúa como empresario, decide como empresario, controla como empresario los resultados deseados.

Pensamientos & Acciones

Escriba aquí sus comentarios

51

LA GERENCIA EN LAS EMPRESAS FAMILIARES

La gran mayoría de nuestros negocios en América Latina son empresas familiares. Muchas de ellas fueron creadas por un solo emprendedor visionario, otras por dos o más emprendedores con un vínculo familiar entre ellos.

Las empresas familiares comparten con las demás los mismos retos y quienes las gerencias deben desempeñar las mismas funciones. Tienen las mismas exigencias, requerimientos, obligaciones y responsabilidades.

Pero las empresas familiares deben luchar por la influencia de la familia en las decisiones. Es necesario implementar un protocolo que regule procesos que pueden impactar positiva o negativamente los resultados y el crecimiento.

Cuando llegan las nuevas generaciones se pueden complicar las cosas. Algunas empresas reciben un impulso que las hace ir a nuevos niveles de grandeza, otras en cambio pierden lo ganado y van a la quiebra.

Pensamientos & Acciones

Escriba aquí sus comentarios

52

SENTARSE EN EL EL ALTILLO A PENSAR

El empresario nunca perderá su espíritu emprendedor. Ese deseo innato de crear, de innovar y de crecer son naturales para él.

Cuando está iniciando las ideas de nuevos negocios abundan, afloran a raudales, lo mueven en una dirección y luego en otra. Una vez que logra encontrar su musa, es decir su idea negocios genial, se casa con ella y enfoca todos sus esfuerzos es convertirla en una gran empresa.

Pero, durante toda su vida como empresario, regresarán esas ráfagas de nuevas ideas, de nuevos proyectos, más aún cuando sus negocios están estables y empieza a sentir deseos de algo nuevo.

Por eso recomiendo que implantes reuniones mensuales en "altillo". Este es un dicho de unos de mis clientes mas ricos: "Es mejor sentarse en el altillo a pensar, que el bajillo a bretear". Bretear es trabajar.

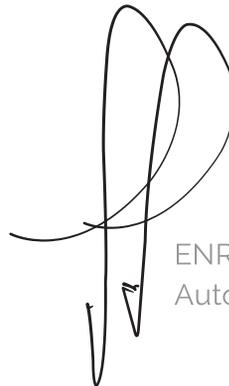
Cuando tengas ideas de nuevos proyectos, aléjate de la empresa, retírate con tu gente de más confianza piensen, entiendan, analicen y decidan si el nuevo proyecto agregará valor a la empresa. Estas reuniones son útiles también para resolver grandes problemas y tomar las grandes decisiones.

SALUDO FINAL

Es mi deseo que las frases que he querido compartir en este libro estén siendo de gran utilidad y provecho para mejorar tu empresa.

Durante más de treinta años he visto a cientos de personas crear empresas, gerenciarlas y llevarlas a grandes alturas. No he sido un observador solamente. He participado en muchos de esos procesos, acompañando, asesorando, analizando las finanzas principalmente y presentando mi perspectiva de si el crecimiento era sano.

La responsabilidad del crecimiento de tu empresa está en tus manos, como empresario y como gerente de tu proyecto de negocios debes tomar las riendas, eres quien debe elegir a tu equipo de trabajo adecuado y liderarlo, guiarlo, instruirlo, orientarlo y mantenerlo enfocado en la misión de cada uno. ¿Hasta dónde deseas llegar? Hasta donde te den los sueños y te encaminen tus acciones.



ENRIQUE NÚÑEZ M.
Autor



S O B R E E L A U T O R

Enrique Núñez Montenegro (Costa Rica, 1961) es un prestigioso conferencista internacional, empresario y, sobre todo, consultor de empresas. Lleva más de treinta años acompañando y asesorando a cientos de empresarios en las más diversas actividades económicas. Estudió Finanzas, Contaduría Pública y Gestión Gerencial; pero no le gusta ser llamado licenciado o master. Se considera a sí mismo como un "autodidacta por convicción."

Creó la empresa FundaPymes S.A. en el año 2000 con la misión de apoyar, estimular y capacitar a los hombres y mujeres que, con espíritu emprendedor, desean construir empresas más prósperas y más rentables.

Sus conferencias, sus seminarios y sus libros son el medio para transmitir la experiencia de los años acumulada con empresarios reales latinoamericanos. Esa transferencia de conocimientos busca aumentar la tasa de éxito de las miles y miles de empresas que nacen cada año.

Su mensaje principal gira en torno del "camino probado" que siguieron quienes hoy son dueños de grandes empresas.

Sus clientes de consultoría son dueños de medianas empresas con más de cuatrocientos trabajadores y que facturan más de seis millones de dólares al año. Todos sus clientes son empresarios que crearon su propia empresa, con el viento en contra, sin recursos financieros y muchas veces sin los conocimientos necesarios al inicio.

Quienes escuchan sus conferencias y participan en sus seminarios destacan la facilidad con que transmite conceptos difíciles, la abundancia de casos prácticos y reales, así como la empatía que se hace evidente en su profundo interés de estimular la creación de más riqueza en nuestras comunidades estimulando el crecimiento empresarial.

Dice que su compromiso es hablar no desde la teoría, sino desde la práctica, entregando información útil, consejos prácticos y herramientas que sí se puedan usar.

Todos los materiales y contenidos que publica en sus páginas enriquenunezmontenegro.com y fundapymes.com están dirigidos a pequeños y medianos empresarios que desean llevar sus empresas al siguiente nivel de crecimiento, rentabilidad y prosperidad.

ISBN: 978-9968-47-864-9

