



Hacer funcionar
un negocio con
éxito

EL MANUAL



Bezuidenhoutseweg 12

Apto. Postal 93078

2509 AB La Haya

Países Bajos

T +31 (0)70 349 05 55

F +31 (0)70 349 05 90

info@pum.nl

www.pum.nl

Hacer funcionar
un negocio con
éxito

EL MANUAL

Emprendedores para emprendedores

Prólogo

Desde hace más de tres décadas los expertos de PUM de los Países Bajos ha invertido en el futuro de personas alrededor del mundo. Nosotros ayudamos a Pequeñas y Medianas Empresas (pymes) con asesoramiento práctico. Las pymes son esenciales para el desarrollo económico y disminución de la pobreza ya que estas crean la cantidad más grande de empleos sostenibles.

Aunque cada solicitud de asesoramiento de PUM es única en sí misma, muchas cuestiones con las que PUM se encuentra alrededor del mundo son similares. Cuestiones que tienen que ver, por ejemplo, con administración y organización, o con ventas y mercadeo. El ser un empresario de éxito es, por supuesto, en parte el resultado de trabajo duro, inspiración y dedicación, pero – a lo mucho – es una cuestión funcionamiento de un negocio de una manera profesional y estructurada.

Nosotros entrevistamos un grupo grande de expertos de alto nivel y les preguntamos sobre las más grandes dificultades con las que las empresas se encuentran. ¿Qué hace la diferencia entre una historia de éxito y una de fracaso? Sus respuestas nos permitieron crear un conjunto de consejos útiles que hemos unido y publicado en este manual.

Usted encontrará once capítulos de sabiduría empresarial: práctica, detallada, fácil de entender e implementar, comprobada en el tiempo y práctica. Su negocio es tan fuerte y resistente como el enlace más débil en la cadena. Vale la pena el poner mucha atención a cada aspecto que determine el resultado final de su operación empresarial, ya sea finanzas, eficiencia o administración del recurso humano.

¿Cómo se hace uso de los recursos técnicos para obtener la más alta calidad? ¿Cómo implementar TIC (Tecnología de la Información y la Comunicación) sin llegar a estar gobernados por esto? ¿Qué se dice de las dificultades de crecimiento, innovación y exportación? ¿Qué significa sostenible en el mundo empresarial de hoy? ¿Cómo se escribe un plan de negocio?

Este manual ofrece consejos prácticos en una variedad de temas con los que empresarios por todo el mundo se han encontrado y han superado. Estamos felices de compartir estos consejos con ustedes en este folleto, permitiéndoles tomar provecho de sus experiencias reunidas y resumidas.

Nuestra fortaleza reside en crear sinergias y compartir conocimiento. Acceda a este conocimiento de primera mano leyendo este manual y poniendo sus consejos y recomendaciones directamente en práctica. PUM actúa como una organización de género neutro. Cuando nos referimos a un emprendedor, ¡también nos referimos a una emprendedora!

THIJS VAN PRAAG

Director Ejecutivo

PUM Netherlands senior experts

Contenido

1	Administración & Organización	9-15
2	Mercadeo & Ventas	17-26
3	Finanzas y financiamiento	29-34
4	Eficiencia y logística	37-42
5	HRM & Entrenamiento	45-52
6	Tecnología & Calidad	55-63
7	TIC & Suministro de información	65-69
8	Innovación	71-75
9	Exportación	77-81
10	Responsabilidad social corporativa	83-91
11	El plan de negocios	93-103
12	Empresas familiares	105-107
13	Anatomía del buen empresario	109-111

1

Administración & Organización

DIEZ REGLAS PARA OPERAR UNA EMPRESA CON ÉXITO

Si usted es un empresario de éxito, usted se ha convertido en uno trabajando duro, superando a la competencia e invirtiendo sabiamente. Seguramente le tomó valor para tomar riesgos, y pudo haber tenido algo de suerte al tomarlos, pero también pudo ser que los tomó en el momento oportuno. Pero después de varios años existe el peligro que las cosas se hayan convertido en rutina. Su negocio está operando, pero no acelerando. ¿Cómo puede revivir el espíritu inicial y hacer que su compañía sea más rentable? Aquí están diez lineamientos de profesionales en el lugar de trabajo.

1

TENER UNA MISIÓN. TENER UNA VISIÓN. FIJAR SUS METAS

Hágase preguntas muy importantes. ¿Qué quiere hacer? ¿Qué es bueno para su negocio? ¿Quiénes son sus clientes y qué es lo que quieren? ¿Cómo será esto en 3 o 5 años desde esta fecha? Llegar a conocer a sus clientes es la clave – tener un claro sentido de lo que quieren y como esto evolucionara en el futuro. ¿Qué quieres que sea tu compañía? ¿Si ya tiene una visión clara, qué cambios hay que hacer para llegar allí? Es posible que necesite invertir en equipo o instalaciones actualizadas o posiblemente contratar personal mas calificado. Conozca las necesidades y expectativas de sus clientes. Entienda lo que quieren y pueden pagar. Asegúrese que sus productos y servicios igualen las tendencias del mercado. Conozca a sus competidores.

2

ESCRIBA UN PLAN DE NEGOCIOS

(vea también el capítulo 11)

Si ya sabe lo que quiere hacer, mire bien de cerca la manera de cómo hacerlo. Haciendo las cosas bien es una receta para el éxito. Un plan de negocio puede modelar esto en una realidad. Por lo general, un plan de negocios contiene un análisis exhaustivo de que tan bien le irá a su compañía en los siguientes 5 años por venir. ¿Cómo va a lidiar con los crecientes costos de producción, como cambiará el mercado, como se verá su rentabilidad en el largo plazo? Un plan de negocios mira bien de cerca a sus reservas financieras, sus necesidades de inversiones para los años por venir, la forma como está operando la competencia y las tendencias económicas de mercado, nacionales y globales. En otras palabras, todos los aspectos de la administración, desde las compras de materia prima y productos hasta la producción, mercadeo, logística, TI, finanzas y recursos humanos.

PRIORICE

3

Un plan de negocios sin pasos de acción es solamente papel. Traduzca su plan de negocios en acciones concretas que tenga que hacer ahora, para llegar adonde quiere llegar. Asegúrese de saber cuáles son las prioridades y quién es responsable de qué. Asegúrese de que está totalmente claro que es lo que se espera de cada uno, y donde acudir en busca de consejo y retroalimentación. ¿Cuándo se deben cumplir plazos?

PIENSE MÁS INTELIGENTEMENTE

4

Hagas lo que hagas siempre trata de hacerlo mejor. Ya sea la calidad de su producto o servicio o el mercadeo, ventas o logística o el uso inteligente de tecnología de información. Vale la pena el poder adaptarse rápidamente a los gustos cambiantes de sus clientes, dondequiera que se encuentren, ya sea al lado o muy lejos. Si exporta al extranjero, tiene que poder cubrir las necesidades de los países a los que se está expandiendo. No se olvide de la imagen de su compañía. Más y más consumidores exigen procesos justos de producción y soluciones ecológicas.

TRABAJEN JUNTOS

5

La competencia está en todas partes, pero unidos son fuertes. Trabaje en equipo con los demás cuando se trate de la tercerización del trabajo, operando juntos en la compra de productos o recursos o encontrando ofertas más baratas de transporte al ofrecer contratos por volumen. El trabajar juntos solo funciona si es algo bueno para ambas partes y si crea sinergias. Las Cámaras de Comercio pueden facilitar la manera de trabajar juntos. Adonde funcione, crea una situación de ganar-ganar creando 2 compañías fuertes.

PROVEEDOR DE ENERGÍA EN JORDANIA

Un productor privado de energía eléctrica, previamente operada por el Estado, ha tenido que aprender a competir con otros proveedores de energía eléctrica. Implicó un total cambio de mentalidad.

CONSEJO

- Reescriba la misión de la empresa, cambie la organización de acuerdo a esto, coordine las actividades y busque nuevas oportunidades de negocios.
- Deshágase de viejos estilos burocráticos y rígidos de administrar. Este abierto estructuras administrativas transparentes que permitan comunicaciones fluidas.
- Cree objetivos para los directores, discuta los resultados reales con regularidad.
- Ofrezca un sistema justo de incentivos y bonos para los buenos trabajadores, con revisiones anuales. Cree oportunidades de carrera con más responsabilidad.
- Reduzca y reorganice al personal. Las personas deben ser contratadas y premiadas basado en méritos profesionales, no en la cantidad de tiempo que han estado laborando para la empresa. Ofrezca planes de salida airosos para personal leal antiguo, que les permita salirse sin humillación.

RESULTADOS

No fue fácil. Los cambios son difíciles para cualquier compañía, pero aun más para empresas previamente operadas por el Estado. El implementar los consejos resultó ser muy difícil. Algunos miembros del equipo administrativo temían perder sus empleos. Se inició implementando las últimas tres recomendaciones primero. Seis meses más tarde, se recibieron noticias que el Director Ejecutivo había honorablemente decidido dejar la empresa y su puesto, sus funciones fueron asumidas por el Gerente de Estrategia y Planificación. Al parecer, los consejos derivaron en resultados evidentes.

DELEGUE

6

Con demasiada frecuencia el propietario o el emprendedor que inició con el negocio se queda con demasiado control del proceso. Si un negocio está creciendo, esto puede, en algún momento, dañar el crecimiento futuro. Un sabio emprendedor sabe cuando soltar un poquito las riendas. Distribuya tareas y responsabilidades. Cree una organización efectiva, con lineamientos de administración y divisiones de operación. Asegúrese que las personas están equipadas para hacer lo que les piden. Eduque. Delege las decisiones operacionales a los niveles adonde se deben tomar. Si un negocio tiene éxito haciendo esto, el propietario o el emprendedor que fundó el negocio tendrá más tiempo para la planeación a largo plazo, revisiones financieras, recursos humanos y relaciones externas. Un verdadero líder en los negocios cuida las condiciones de la compañía a largo plazo. El es la cara de la compañía, él la encarna dentro de la compañía así como también para el mundo exterior.

DE INDICACIONES

7

Su mejor posesión puede ser el tener empleados motivados. La confianza y el respeto son muy buenos constructores de motivación. Delegando responsabilidad es una manera de demostrar confianza. Un verdadero líder es siempre visible, dando oportunidades y motivación. El es el que conduce el barco y se asegura que todos están yendo en la dirección correcta.

8

COORDINE Y COMUNIQUE

Cuando una compañía crece, las subdivisiones pueden tender a llevar una vida propia. Es importante que todas las partes de la cadena se comuniquen y cooperen efectivamente y eficientemente. Si surgen fricciones entre divisiones, el equipo administrativo está allí para solventar cualquier dificultad y suavizar cualquier problema. Una reunión semanal de jefes de división y el director administrativo es el mínimo para crear condiciones laborales óptimas.

9

PREMIAR EL TALENTO

Invierta en su gente. Asegúrese de que la persona adecuada está en el lugar correcto. Premie el talento: cree oportunidades para sus mejores empleados. Invierta en educación. Es esencial que mantenga personal talentoso en su compañía. Si una persona ha superado su tiempo en la compañía, por cualquier razón, cree maneras elegantes para que ellos puedan dejar la compañía y salvar las apariencias para todas las partes involucradas. Personal motivado y entregado es la combinación secreta para cualquier operación de negocios.

10

SALGA A TIEMPO

Si usted comenzó su propia compañía, puede ser un gran reto el dejarla ir si el momento llega. Un líder sabio se prepara para ese día. Asegúrese que haya gente buena a su alrededor que pueda guiar a la compañía a la siguiente fase de su existencia, sin usted. Es un momento emotivo, pero el fallar en pensar en una salida apropiada puede ser peor para todos los interesados.

FÁBRICA DE MUEBLES EN INDONESIA

Una fábrica de muebles en Indonesia estaba fabricando muebles de madera de primera calidad para hoteles cuyos rangos eran de cuatro a cinco estrellas. También manufacturaba artículos decorativos para el mercado de venta al por menor.

ANÁLISIS

Fortalezas, incluyendo: productos bien hechos, una mezcla balanceada de productos, el uso efectivo de materia prima, el tener acceso a madera dura ecológica producida localmente, personal bien entrenado y una buena ubicación para exportar al exterior.

Debilidades: una estrategia de mercadeo y una capacidad de mercado insuficientes; el negocio carecía de su propio departamento de diseño, haciéndolo depender de los diseños de los clientes. Costos relativamente altos de personal y clientes potenciales que no conocían suficientemente a la empresa.

CONSEJO

DEFINIR UNA ESTRATEGIA DE MERCADO

Designar a un Gerente de Mercadeo para que establezca una red internacional de clientes, incluyendo hoteles, empresas de arquitectos y revendedores de artículos decorativos.

VERIFIQUE

- ¿Tengo una misión y una visión?
- Redactar un plan de negocio.
- Priorizar. Verificar el progreso.
- Pensar más inteligentemente.
- Trabaje con personas afuera de su corporación.
- Delege.
- Elija el rumbo adecuado.
- Coordínesse y comuníquese con todos los involucrados en su negocio.
- Premie el talento.
- Déjelo ir y prepárese para salirse a tiempo.

2

Mercadeo & Ventas

El Mercadeo es un ingrediente esencial para el éxito de una empresa. Es el proceso por medio del cual usted encuentra y mantiene a sus clientes. Con el fin de hacerlo, usted debe estar permanentemente enfocado en sus clientes y tener una constante percepción clara sobre sus necesidades.

Aunque los principios del mercadeo son universales, uno debe distinguir entre mercadeo Empresa a Empresa (B2B) y Empresa a Consumidor (B2C).

Ambos tipos de mercadeo tienen como objetivo el facilitar el flujo de productos o servicios desde el proveedor inicial hasta el consumidor, pero se llevan a cabo en diferentes partes de la cadena de suministro. Esto se ejemplifica abajo.

1

DEFINA SU MERCADO. MAPÉELO.

Cuando defina su mercado, tome las necesidades de sus clientes como punto de partida, en vez de tomar lo que usted está produciendo. Por ejemplo, un fabricante de teléfonos móviles no es parte del mercado de dispositivos electrónicos pero sí en el mercado de “conexión y comunicación”. O por ejemplo Kodak, no está en el mercado de rollos sino en el mercado de “capturar imágenes”.

2

CONOZCA A SUS CLIENTES

Antes de definir a qué clientes tener como objetivo, vale la pena recoger la mayor cantidad de información sobre ellos como sea posible. ¿Cuántos de ellos hay? ¿Son grandes, pequeños o medianos? ¿Cómo lo ven a usted, cómo ven a sus competidores, y sobre todo, cuáles son sus necesidades? Encuentre las respuestas a estas preguntas hablando con sus clientes actuales y potenciales o haciendo investigación de mercado. No asuma nada, no tome decisiones importantes basadas puramente en supuestos.

CONOZCA A SUS COMPETIDORES

3

Además de comprender a sus clientes, también es clave el conocer mucho sobre su competencia. ¿Por qué existen, adonde ofrecen valor agregado a sus clientes? ¿Cuáles de tus clientes son atractivos para ellos, qué estructura de costos operan, como esta su liquidez y qué tan vulnerables son en relación con sus proveedores? ¿En qué dirección van estratégicamente y como afecta eso su posición? ¿Por qué deben los clientes comprarles a usted en vez de a su competidor? Adicionalmente, es importante evaluar qué compañías podrían ingresar en su mercado en el futuro y que alternativas están disponibles para su producto que puedan suplir las necesidades de sus clientes.

DESARROLLE SU FÓRMULA DE MERCADEO

4

Combine lo que usted sabe de su mercado, sus clientes y sus competidores para afinar su fórmula de mercadeo. Esta fórmula consiste en los siguientes elementos (las llamadas 4 Ps): producto, promoción, precio y posición (lugar).

PRODUCTO

Comience formulando un ofrecimiento que de de valor a sus clientes. Piense en la calidad, características y estilo que el producto necesita tener. Considere el desarrollo de las marcas y el empaque también. Ambas pueden agregar valor considerable a su producto. Cuando usted vende una serie de productos piense en cómo estos productos satisfacen las necesidades de sus clientes. ¿Si su rango debe ser amplio (reuniendo un número de las necesidades de sus clientes) o profundo (ofreciéndoles a sus clientes una opción dentro de sus necesidades)? ¿Siempre mantenga una estrecha vigilancia en el rendimiento de sus productos: cuales se venden bien y cuáles no? Su gama básica de productos debe ser reconocible y estar siempre disponible: “no tener inventario es el peor servicio”.

CONSEJO B2C

El espacio de estantería es valioso, así que utilícelo bien. Mantenga un perfil claro: su gama básica de productos debe mantenerse estable y reconocible. También asegúrese que sus productos estén a la vista y que coloque los productos que más ansiosamente quiera vender al nivel de la vista de sus clientes.

CONSEJO B2B

Usted es el experto en el producto y sus clientes potenciales esperan que usted conozca cómo su producto los beneficiara. Asegúrese que pueda contestar a todas sus preguntas. Si usted siente que carece de las respuestas a sus preguntas – no está listo.

PRECIO

Cuando fije su precio necesitará considerar varios factores. Comience con sus clientes. Su precio debe reflejar la percepción del valor de su producto. Cuando el cliente siente que el precio es muy alto en relación con el valor del producto simplemente no lo comprará.

Asimismo, mire bien de cerca su estructura de costos. Fijándole un precio muy barato a un producto es peligroso ya que no le permitirá obtener una ganancia.

CONSEJO B2C

Precios bajos puede ser una herramienta efectiva para atraer rápidamente a un número grande de clientes pero también pueden, en un largo plazo, afectar su rentabilidad. Para evitar este riesgo, asegúrese de observar cuidadosamente el efecto de los cambios de precios en sus márgenes, posiblemente iniciando con productos piloto antes de aplicar cualquier estrategia de precios nueva a su gama completa de productos.

CONSEJO B2B

Dependiendo en el mercado en el que se encuentre, el dar algo gratis puede ayudarle a vender su producto. Piense en muestras gratis, pruebas o demostraciones.

PROMOCIÓN

Una vez que haya definido su producto y fijado su precio, tiene que considerar como comunicar el valor del producto a sus clientes.

Dependiendo del tipo de clientes a los que les venda, usted tiene que tomar decisiones acerca de publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, ventas personales y mercadeo directo.

CONSEJO B2C

Los medios siempre están buscando nuevas historias, un ángulo diferente y un acercamiento fresco. Desarrollando una buena relación con los medios locales le ayudará a llegar a clientes potenciales y a establecer su reputación. Y lo bueno es que este tipo de promoción es gratuita.

CONSEJO B2B

Las ventas personales pueden ser una buena herramienta si usted vende productos complicados que necesiten una explicación personal. Use publicidad cuando los clientes ya estén familiarizados con el tipo de producto que usted vende.

POSICIÓN (LUGAR)

Cuando mapee su mercado, vale la pena el definir cuales canales están disponibles desde el proveedor hasta el consumidor final, como se desarrollan con el tiempo y cuales factores influyen en el proceso final de decisión. Trate de definir cuales canales comerciales son los más adecuados para su situación. Por ejemplo, si usted produce barras de jabón: ¿en una tienda o en línea?

Si la respuesta es en la tienda, usted tiene que pensar en cómo colocar sus barras de jabón en la tienda. ¿Necesita de un mayorista para que le provea sus productos a las tiendas o establecerá contactos directos con las tiendas usted mismo? En el caso de ventas en línea usted podrá desear que sus pedidos sean enviados por medio de una casa distribuidora ayudándole a minimizar los niveles de inventario.

CONSEJO B2C

Tome en consideración la siguiente regla de oro: minorista=detalle=local. Esto significa que usted necesita mantener un rastro detallado de quien puede encontrarse en el vecindario de su tienda. Cuando se ajuste a sus necesidades se convertirán en sus clientes.

CONSEJO B2B

Si usted decide trabajar con socios en distribución asegúrese de seleccionarlos bien. ¿Le vende el socio al grupo objetivo correcto? ¿Tiene el socio un buen historial y reputación? Compruebe con otros en el negocio para averiguar.

5

ORGANICE Y ENTRENE A SU PERSONAL

Haga un perfil estándar de las habilidades generales que necesita su personal y luego evalúe si existe o no una brecha entre el perfil y las habilidades de la persona en cuestión. Luego de esto, fije un horario de entrenamiento para llenar esa brecha. Si usted quiere que toda la organización esté orientada al cliente entonces asegúrese que el vendedor esté apoyado por todo el personal. Siendo el vendedor el punto de contacto con el cliente al mismo tiempo nunca se le deberá defraudar en un enfrentamiento con el cliente, porque la confianza del cliente en su organización es sumamente importante. Por el otro lado, el vendedor debe siempre asegurarse que las soluciones que se le ofrecen al cliente son entregables y realistas. Él o ella no deben prometer de más porque esto puede ahuyentar al cliente.

CONSEJO B2C

Al personal de una tienda se le puede ver de distintos ángulos: como una fuente de costos, así como una fuente de ingresos. Normalmente los costos de personal suman del 50 al 60 por ciento de todos los costos involucrados en manejar una tienda. Considere el hacer uso de empleados de medio tiempo. Todo compañero de trabajo debe ser multifuncional para que el rendimiento por empleado pueda ser maximizado.

CONSEJO B2B

El personal de ventas debe estar organizado de tal manera que se le pueda dedicar tiempo a los clientes con el más alto potencial. Haga a alguien internamente responsable de apoyar al vendedor y también hágalo a él o ella un punto de contacto para el cliente. Regularmente de retroalimentación de su rendimiento.

USTED SOLO TIENE UNA OPORTUNIDAD PARA DAR UNA PRIMERA IMPRESIÓN

6

La presentación es clave. Para personal de ventas esto significa que deben vestirse de acorde con las expectativas de sus clientes. Su oficina o su tienda también deben verse presentables. Y finalmente, no se olvide de la disposición de sus productos.

CONSEJO B2C

Si usted administra una tienda, un buen exhibidor produce 4 efectos. Inmediatamente incrementará sus ventas. Le permite hacer mejor uso del espacio. Contribuye a la imagen de su tienda e incrementa el promedio de tiempo de las visitas a su tienda. Si usted vende productos que las personas necesitan diariamente, puede decidir exhibirlas al fondo de su tienda para que los clientes se familiaricen con el resto de los productos también. También querrá considerar exhibidores adicionales en el mostrador adonde que se paga para tentar a las personas a que hagan compras compulsivas.

CONSEJO B2B

Cuando se esté dando una presentación de diapositivas, asegúrese de estructurar su mensaje. Evite explicaciones largas y use ejemplos, casos y testimoniales. Involucre a sus colegas o amigos al hacer la presentación; le ayudaran a enfatizar su mensaje. Asegúrese que su presentación es visualmente interesante y relevante; esto toma un poco mas de creatividad que el solo digitar viñetas. Si toma lo anterior en consideración encontrara que las diapositivas complementan lo que usted diga, ayudándole a que su mensaje llegue y que cumpla su meta.

Antes de entrar en negociaciones de venta con un prospecto o cliente, debe saber todo, o por lo menos tanto como sea posible, de esa persona. ¿Cuáles son sus necesidades, que problemas juegan un rol, y si tiene una solución? ¿Y si es así, a quién le está comprando, por cual razón y a qué precio? Trate de escarbar los hechos y las necesidades verdaderas de la persona y luego véndale las ventajas de su propuesta.

CONSEJO B2C

Lograr que los clientes le compren se trata todo de tentación. El proceso que lleva a una venta tiende a ir por fases y es conocido como el modelo AIDA. Atención: un cliente lo contacta, ve lo que le está ofreciendo y ve algo que le captura su interés. Esto luego puede convertirse en Deseo de poseer realmente el producto. Si el precio y otros aspectos del producto se ajusta a lo que usted quiere, el siguiente paso de Acción es: comprar.

CONSEJO B2B

Evalúe cuanto tiempo le ha sido asignado por su contacto e intente de establecer un buen equilibrio entre escuchar y hablar. Sea puntual y preséntense cuidadosamente durante la plática de ventas. Un vendedor que habla y habla de su producto y que no se toma el tiempo para hablar con su cliente potencial nunca tendrá éxito.

MONITOREE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

8

El proceso no termina cuando se ha cerrado la venta. Asegúrese que sus clientes estén satisfechos y solucione cualquier tema que le preocupe a su cliente. Solo hasta entonces es que le continúen comprando sus clientes y les contarán a otros sobre su experiencia positiva. Es un hecho conocido que toma cinco veces más de dinero y esfuerzo el ganar nuevos clientes que retener los existentes. Por ende manteniéndolos contentos y satisfechos es de suma importancia.

CONSEJO B2C

El setenta por ciento de compradores a nivel mundial son mujeres. Deberían sentirse bienvenidas y que sus deseos o quejas son tomados en serio. Asegúrese que les hace saber esto en su servicio y comunicación.

CONSEJO B2B

El cliente es el activo más importante de cualquier compañía. Clientes que están contentos le hacen saber a los demás esto, pero también lo harán aquellos que no lo están. Instruya a su personal para que tomen una actitud amigable hacia el cliente. Enséñeles a escuchar a sus clientes cuidadosamente y a observarlos muy de cerca. Ellos deben estar adecuadamente informados sobre los productos para que puedan convencer a sus clientes. Si alguien envía un reclamo por correo electrónico o por carta, cerciórese de responder el mismo día o lo antes posible.

9

MEJORE CONTINUAMENTE

Use cualquier retroalimentación que reciba de sus clientes para mejorar su producto o servicio. Cerciérese que esto se refleje en su fórmula de mercadeo. Si fuese posible, pídale a sus clientes que comenten sobre su servicio con regularidad.

10

FIJE OBJETIVOS CLAROS Y FORMULE UN PLAN DE ACCIÓN

Es importante que fije objetivos claros para que pueda traducir su estrategia en acción. Use el principio SMART, convirtiendo cada objetivo en Específico, Medible, Cumplible, Realista y limitado a un periodo de Tiempo específico. Cuando diseñe el plan de acción piense en - ¿quién está haciendo qué y cuándo? También es aconsejable hacer una lista de las consecuencias financieras de las actividades mencionadas. El Plan de Acción debe estar predominantemente basado en los siguientes 12 meses, pero también debe contener algunos asuntos primarios en la estrategia para los siguientes tres años.

FINALMENTE

“la belleza de no planear radica en el hecho que el fracaso viene como una sorpresa total, no precedido por un periodo de preocupación y depresión”. En otras palabras, “la falta de planificación, es planificar el fracaso”.’

3

Finanzas & Financiamiento

Para que una empresa sea exitosa se necesitan por lo menos tres cosas: buenos resultados, un balance saludable entre deudores y acreedores y un flujo de efectivo positivo. Todo comienza, sin embargo, con un simple libro de caja. Diez consejos y sugerencias para una base financiera sólida.

1

COMIENCE CON UN BUEN LIBRO DE CAJA

Mantenga su contabilidad lo más simple posible. Comience con un libro de caja: la cantidad diaria de efectivo que ingresa, la cantidad diaria de efectivo que sale y el balance. El libro de caja es la madre de la contabilidad. Si quiere, puede agregar de sistemas de cuentas satélite, por ejemplo para ahorrar para nuevas maquinarias o reservas generales. Ponga ese dinero en una cuenta bancaria o guárdelo en compartimientos separados. Si usted opera una compañía pequeña, mantenga sus gastos personales y sus gastos empresariales estrictamente separados. El buen manejo de efectivo exige disciplina diaria en el registro de los gastos, ingresos y obligaciones. Si usted mantiene un registro diario, detectará las cosas de inmediato.

2

LA CONTABILIDAD ES LA BASE PARA LA TOMA DE DECISIONES

Tan pronto se convierta la contabilidad en algo más complejo adquiera un sistema contable simple, computarizado, y entrene a una persona confiable para que lo supervise. Una cuenta contable da el seguimiento de los suministros, producción y ventas. Por ejemplo, la contabilidad le proveerá de información requerida para sus declaraciones de impuestos pero también para decisiones estratégicas que involucren el futuro de la compañía. ¿Existe una base para el crecimiento, que compromisos ha adquirido, es realista el invertir en tecnología y desarrollo? La información financiera resultante de su sistema contable dará forma, en parte, a sus decisiones referentes al futuro de su compañía. Esta es la piedra angular del plan de negocios de su empresa.

OBSERVE A SUS ACREEDORES

3

Usted, naturalmente, cosecha los frutos de su labor. Si los clientes no pueden pagar su empresa se irá a la quiebra. Tiene que mantenerse atento cuando un cliente no pague a tiempo. Es mejor permitirle a un cliente nuevo que pague en efectivo la primera vez. El cliente debe ganarse el crédito; no debe permitir que otros se aprovechen de usted. No le de mas crédito a un cliente de lo que sus proveedores le dan a usted, de lo contrario le costará. Invierta en buenas relaciones y confianza mutua. Enviarle cobradores debiese ser su última opción, ya que resultara en la pérdida de por vida del cliente.

HAGA UNA LISTA DE SUS ACTIVOS

4

Como empresario puede ser que posea un edificio, maquinas y suministros. Estos tienen cierto valor. Un mantenimiento adecuado mantiene ese valor alto y por ende es importante. Asegúrese que su edificio y terrenos de la fábrica se vean ordenados y bien cuidados; los suministros deben estar bien almacenados. Eso también es beneficioso cuando se trata de la seguridad de su personal. Mantener una supervisión cercana sobre los suministros previene perdidas y robo.

5

ESCRIBA UN MANUAL DE CÓMO DEBE ADMINISTRARSE SU EMPRESA

Cerciórese que usted este consiente de todos los temas importantes dentro de su compañía. Usted puede delegar muchas cosas, pero usted es el único con la responsabilidad final. Una buena contabilidad y una comunicación y reportes apropiados lo mantendrán bien informado. Asegúrese que su compañía no se comprometa con promesas que no pueda cumplir y no venda más de lo que pueda producir. Si esto le sucediere, usted – como gerente – tiene insuficiente control sobre lo que está sucediendo. Le podría ayudar el anotar ciertas reglas en un manual sobre cómo deben ir las cosas en su negocio. Cuando usted delegue tareas, su personal sabrá como operar y que vigilar. Esto le ayudara a desarrollar una rutina y cultura estándar que será más fácil de mantener y que le llevará a mejores resultados.

6

CERCIÓRESE QUE TIENE LOS DOCUMENTOS CORRECTOS

Una empresa usualmente comienza en pequeño y no siempre tendrá los documentos o permisos apropiados. Esto se convierte en algo cada vez más importante cuando su empresa crece. El crecimiento de una compañía también implica el pagar más impuestos y el interactuar más con el gobierno y/o supervisores. El no tener los permisos legarles lo puede hacer susceptible a chantajes o le puede perjudicar su posición de fuerza en otras maneras. Invierta en buenas relaciones con las autoridades. Asegúrese que tiene los documentos correctos para que todo lo que haga sea perfectamente legal.

NO CREZCA MUY RÁPIDO

7

Si usted quiere que su compañía crezca, déjelo que suceda responsablemente. Usted no puede duplicar su facturación de una vez, pero puede apuntarle a un incremento del 10% en facturación para el siguiente año. Para evaluar lo que un crecimiento responsable significa en su caso, usted tendrá que hacerse una idea de las tendencias de los años y semestres anteriores. Examinando detenidamente los resultados usted podrá detectar cómo le está yendo a su compañía, si tendrán problemas en ciertas áreas y usted sabrá los cambios estacionarios en su rendimiento. Haga sus objetivos parte del plan de negocios y luego asegúrese que estos puedan realizarse. Un incremento en la producción puede requerir más personal o más maquinaria. Usted debe de poder anticipar esto, incluyendo los costos, y tomarlos en cuenta en su presupuesto. Usted solo puede comprometerse si usted puede pagarles por su tiempo.

HACERSE CARGO DE TENER LOS SEGUROS NECESARIOS

8

Adquiera seguros que lo protejan a usted y a su personal en caso de incendio, robo o discapacidad. El seguro le requerirá que tome medidas para prevenir incendios, robos y accidentes industriales. Esto implica que usted y su personal tendrán que poner mucha atención a la seguridad y protección. El hacer esto le beneficiará su manera de operar, la salud de su personal y la seguridad, así como también los resultados de su compañía. Una buena reputación en esta área también podrá traerle clientes nuevos y posiblemente nuevos empleados también.

9

ENCUENTRE MIEMBROS DE SU PERSONAL CONFIABLES Y CAPACES

Aparte de tener personal confiable, también deben estar bien entrenados. Si su compañía va creciendo, usted tendrá que delegar más pero mantener una supervisión de la misma. Prevenga divisiones que se conviertan en islas que operan bajo sus propios términos.

10

UNA BUENA CONTABILIDAD NO TIENE SECRETOS

Contabilidad es una profesión con su propia jerga. Es importante que usted entienda ese lenguaje para que la contabilidad no le sea un misterio. Usted debe ser capaz de confiar en contabilidad y en su contador, de lo contrario costará muchas noches de insomnio. Contabilidad no es una ciencia espacial, con resultados inesperados. Debe ser un reflejo de los hechos y cifras de su empresa, proveyéndole con información sobre la cual basar decisiones para el futuro.

VERIFIQUE

- ¿Existe un sistema contable? ¿Quién lo administra? ¿Da buena información para propósitos de toma de decisiones? ¿Se están usando sistemas computarizados adecuadamente o en lo absoluto?
- ¿Se tiene un buen sistema de manejo de efectivo?
- ¿Se tiene un buen sistema de manejo de deuda?
- ¿Se tiene un buen sistema de manejo de activos?
- ¿Existen buenas herramientas administrativas de control?
- ¿Existe una correcta relación con las autoridades de gobierno, autoridades de impuestos, permisos, etc.?
- ¿Hay presupuesto para el corto plazo y planes de negocio para el largo plazo?
- ¿Se tienen seguros adecuados para los edificios e inventarios contra incendios y robo?
- ¿Las personas que administran los sistemas financieros son confiables?
- ¿Adónde se puede obtener financiamiento adicional?

4

Eficiencia & Logística

La eficiencia y la logística no son difíciles. Es una cuestión de afinar todos los segmentos y asegurarse que todo funcione. El resultado final es que cada miembro del personal sabe con exactitud lo que debe de hacer.

El administrar una compañía es una cuestión de hacer contratos claros, de buena sincronización y de hacer las cosas en el orden debido. Si su compañía es ineficiente y surge un problema un efecto domino se pone en marcha y las cosas saldrán mal en otras partes del proceso. Es este capítulo le ofreceremos diez consejos y sugerencias para mejorar la logística y mejorar la eficiencia.

1

TODO COMIENZA CON HACER LAS PREGUNTAS CORRECTAS

Una buena logística surge de una apropiada sintonía entre los miembros del personal y otros departamentos: ventas, compras, desarrollo y producción. Para poder llegar allí usted debe saber qué exactamente es lo que quiere que su compañía logre. ¿Cuál es su visión de futuro? ¿A cuáles clientes y segmentos de mercado le quiere suministrar? ¿Está planificando para una porción del mercado más grande? ¿Qué dice de exportar o de fusionarse? Usted tendrá que tomar esto en cuenta cuando se trate de logística.

No se olvide de los factores externos, tales como la inflación. En países con una inflación baja es bien caro mantener los niveles de inventario altos. En países con una alta inflación, por el otro lado, podría ser muy beneficioso el mantener los niveles de inventario altos. Usted deberá tener una visión para responder a estas preguntas. El siguiente paso es el transformar esa visión en hechos y cifras reales. ¿Qué quiere ofrecer, a qué precio y condiciones? ¿Qué tan importante es para usted el ser confiable? ¿Qué tan largo puede ser el período de suministro? ¿Cuáles son los detalles de contratos de garantía? Contratos de garantía de plena aplicación exigen altos niveles de eficiencia logística.

CONOZCA MÁS QUE SUS COMPETIDORES

2

Mire muy de cerca al precio de costo de sus productos y encuentre cuales partes pueden ser adquiridas más baratas o pueden ser manufacturadas más eficientemente. Usted deberá estar al tanto de lo que está haciendo la competencia al respecto, cuanto pagan por materia prima o productos y qué precio obtiene el producto final. Averigüe sobre cualquier diferencia entre los distintos proveedores que compiten por su negocio. Ser el más informado, incluyendo sobre el poder de la competencia, le da las mejores credenciales para ganar en este negocio.

MANTENGA EL CONTROL DE TODOS LOS PARÁMETROS

3

Una buena logística dictamina que cada grupo de trabajadores o departamentos hace lo que tiene que hacer, ya sea mercadeo, ventas, compras o producción. Hacer contratos, fijar objetivos y verificar que cada persona los cumpla, en términos de planeación, presupuesto y facturación. Esto le dará la oportunidad de hacer cambios en buen tiempo, si fuese necesario.

CADA MIEMBRO DEL PERSONAL DEBE TENER SU PROPIA RESPONSABILIDAD

4

Una estructura organizacional clara les ayuda a las personas a hacer su trabajo. Dele a las personas una tarea específica y hágalos responsables de ello. Motive a su personal a que use la creatividad y experiencia para constantemente mejorar los procesos y productos.

5

HAGA REPORTES SIMPLES Y CLAROS

Redacte, periódicamente, reportes del rendimiento de su compañía. Hágalos lo más simple posible. Compare su rendimiento contra el de otras compañías. Analice sus fortalezas y debilidades y compárelas contra las de sus competidores. Busque al competidor más fuerte en su campo y mídase contra él; muy pronto se dará cuenta adonde se puede mejorar.

6

MEDIR LO HACE MÁS INTELIGENTE

Una buena logística es una cuestión de medir y conocer. ¿Cuánto se ha producido, qué se ha vendido, cómo están sus niveles de inventario, cuánto cuesta la materia prima y cómo ha sido su rendimiento hasta ese momento? Redacte un resumen mensual y compárelo con los resultados de meses anteriores, para que usted sepa lo que las cifras significan y si debe tomar acción.

7

SEA MUY VIGILANTE DE SUS NIVELES DE INVENTARIO

Desarrolle un sistema de monitoreo de cerca de sus niveles de inventario para que sepa cuanto tiene almacenado en bodega en día determinado. Bajos niveles de inventario implican una buena logística; escasez significa una falla en el sistema. Es sumamente importante que el departamento de ventas mantenga sus promesas con el cliente.

BUENOS COMPRADORES VALEN SU PESO EN ORO

8

El precio de coste de los productos con frecuencia es determinado por un número de componentes preciosos. Contrate a compradores que sean conocedores o entrene a personas para que conozcan todo sobre dichos componentes y su comercio. Motíuelos a arribar al costo más bajo: esto le genera efectivo a su compañía. Cerciórese que hable el mismo idioma del país de donde vienen estos componentes o materia prima. Entrénelos para convertirlos en buenos negociadores.

TODOS SOMOS LOS CLIENTES Y PROVEEDORES DE TODOS

9

Los miembros del personal son el activo fundamental de cualquier compañía. Las personas son clave. Solo los humanos tienen la capacidad de pensar en términos de mejoramiento. Las personas pueden usar su conocimiento, experiencia y creatividad para mejorar procesos y productos y, por ende, lograr niveles más altos de eficiencia. Es esencial que los empleados disfruten su trabajo, sepan qué es lo que están haciendo y que se les de espacio para pensar en cómo pueden mejorar las cosas. Si usted tiene muchas personas que se reportan enfermas, debe revisar minuciosamente su estilo de administrar y determinar qué puede mejorar. La cooperación lo es todo. Los empleados y los departamentos dependen de otros empleados y departamentos, así que cerciórese que su personal funcione bien, disfruten de su trabajo y cooperen con los demás.

TODOS LOS EMPLEADOS SE MERECE ENTRENAMIENTO APROPIADO Y RECOMPENSA

Todo empleado, ya sea el portero, asistente de bodega o contador tiene su propia tarea y debe ser entrenado apropiadamente. Todos deben saber qué buscar y qué deben tener claro sobre su contribución al todo. Igual de importante, ellos deben ser compensados justamente por su trabajo. Un sistema de pago justo es un elemento clave en el gran sistema de la estructura organizacional. Un sistema que funcione bien apoyará a su compañía en todos los niveles y la hará más fuerte. Cualquier duda acerca de qué es justo llevará a celos y malestar y al final dañará el rendimiento de su compañía.

VERIFICACIÓN

- La logística comienza haciendo preguntas.
- Cerciórese que usted está más informado que la competencia.
- Mantenga el control de todos los parámetros.
- Dele a cada empleado su propia responsabilidad.
- Redacte reportes buenos y claros.
- El medir lo hace inteligente.
- Mantenga una vigilancia de cerca de sus niveles de inventario.
- Los buenos compradores valen su peso en oro.
- Todos somos los clientes y proveedores de todos.
- Todo empleado se merece un entrenamiento adecuado y recompensa.

5

HRM & Entrenamiento

Hoy en día, la tecnología está a la venta en todas partes y usualmente es muy accesible. Personal motivado, sin embargo, no lo es. Cómo un empleador usted puede hacer algo para mantener a su personal motivado. Las personas se están rápidamente convirtiendo en el factor clave para el éxito de una compañía. Es lo que le da innovación a su empresa. Todo emprendedor tendrá el personal que se merece. Aquí se encuentran diez consejos y sugerencias para un buen manejo del recurso humano (HRM).

1

SEA CLARO CON LO QUE ESPERA DE SUS EMPLEADOS

La incertidumbre hace que la gente sea insegura. Si las expectativas no son claras entonces los empleados no sabrán en qué serán evaluados. Esto los hará que eviten el tomar riesgos y reacciones a la defensiva. Escriba objetivos realistas, bajo consulta con su personal. Usted podrá ahora esperar que estén comprometidos ya que han expresado lo que piensan y han acordado que los objetivos realmente se pueden cumplir. Este acercamiento le dará el poder gerencial para apuntarle a metas específicas, conocidas como gestión por objetivos.

2

ELIMINE, LO MÁS QUE PUEDA, EL TRABAJO ADORMECEDOR DE LA MENTE Y REPETITIVO

Intente encontrar un balance entre las habilidades de sus empleados y sus expectativas. Si el trabajo es simple y repetitivo, combine varias tareas. Cuando se trate de planeación, ejecución y resultados finales, la variedad y más responsabilidad son fuerzas motivadoras. La investigación demuestra que la naturaleza de un empleo es el factor más importante cuando se trate de motivar a un empleado. El trabajo que adormece la mente mata el entusiasmo, resultando en una falta total de responsabilidad para el resultado final. Sea honesto, usted no reaccionaria de una manera diferente.

CREE UN AMBIENTE DE TRABAJO PROPICIO

3

Un ambiente de trabajo propicio depende directamente del estilo de administrar y de la manera como se lleve a cabo dentro de la compañía u organización. El miedo y la falta de confianza tienen efectos en el rendimiento. La administración juega un rol clave en crear un ambiente propicio.

INVOLUCRE A SUS EMPLEADOS EN LA RUTINA DIARIA DE ADMINISTRAR EL NEGOCIO

4

Esto los hará sentirse que los están tomando en serio. Esto, y respeto y apreciación, son las bases del compromiso. La mayoría de las personas son creativas y quieren tomar la iniciativa por sí mismos. Dele el campo de aplicación para hacerlo y deje que la gente crezca. Cree un ambiente de apoyo en el cual las personas están dispuestas a experimentar y en el que puedan aprender de sus errores.

TOME EL CRECIMIENTO PERSONAL Y PROFESIONAL DE SUS EMPLEADOS SERIAMENTE

5

Su personal es el activo más importante de su compañía. Ellos decidirán qué tan bien se desempeñará su compañía en el tiempo. Ellos son el arma más fuerte cuando se trata de ganarle a la competencia. Vale la pena el gastar tiempo, dinero y atención en el desarrollo de los miembros de su personal. Hábleles. Pregúnteles a las personas sobre sus planes y ambiciones, y cómo ven su desarrollo personal. Es uno de los factores más importantes en aumentar la motivación.

FÁBRICA QUE PRODUCE MATERIAL DE EMPAQUE – CHINA

PROBLEMA

Los empleados de muchas fábricas Asiáticas trabajan largas horas. A pesar que las condiciones físicas están lejos de ser perfectas, muchas personas trabajan de 14 a 16 horas al día. La Administración lo permite porque muchos empleados prefieren trabajar largas horas para generar más ingresos. Este también era el caso de una fábrica en China produciendo material de empaque. La mayoría de los trabajadores estaban muertos del cansancio al final del día, pero no obstante se quedaban más tiempo para ganar más dinero. Algunos ni siquiera regresaban a sus casas sino se retiraban a la bodega por unas poquitas horas de sueño. La calidad de la producción era mala. La productividad bajaba a medida que avanzaba el día y había una pérdida sustancial en la producción. El propietario quería un cambio.

RECOMENDACIÓN

La razón principal para la baja eficiencia en producción tenía que ver con las largas horas laborales, que causaban fatiga seria entre los empleados. La producción sufría una baja dramática durante la tarde y la noche, mientras que pérdidas de la producción incrementaba seriamente. La recomendación fue muy audaz: limitar el máximo de horas a 11 en vez de en 14 e incrementar los salarios en un 25 por ciento.

RESULTADO

La Administración fue lo suficientemente valiente para adoptar la recomendación. Los empleados en un inicio reaccionaron con desconfianza pero el resultado fue sorprendente; la producción durante el horario de trabajo más corto – por cápita y por hora – incrementó considerablemente y la pérdida de producción disminuyó dramáticamente. E, igual de importante: las noticias se extendieron en la región como fuego, la imagen de la fábrica recibió un impulso y fue capaz de atraer a mejor personal. Desde entonces, las horas laborales en esta fábrica se han reducido a 10 por día, 6 días a la semana.

OFREZCA UNA PAGA JUSTA

6

Las recompensas no son las más importantes cuando se trata de motivar al personal, pero deben darse justamente. Será apreciado positivamente. Lo que es justo depende en el contexto social y económico de adonde esté operando su negocio. Las personas quieren ver una relación causal entre el desempeño y la recompensa. El tener un sistema de compensación que sea abierto y simple le aumentará su imagen como un empleador justo. Pregúntese si quiere promover la competencia o la cooperación dentro de su compañía. Esto determinará si da recompensas individuales o si recompensa el desempeño de grupos o departamentos dentro de su compañía. Lo que sea mejor para usted dependerá de la cultura de su compañía y del producto que está produciendo. Algunas compañías invierten en la formación de equipos, en adición a presionar por crecimiento en facturación, ventas y compras. Otros motivan a miembros individuales del personal para lograr que se desempeñen a lo máximo. Lo que es importante es que a la gente le guste lo que está haciendo y que quieran comprometerse con la compañía.

ESTÁ BIEN QUE SE COMENTAN ERRORES, INCENTIVE A QUE TOMEN LA INICIATIVA

7

El miedo y el evitar riesgos no pertenecen en un clima en el cual las iniciativas y el emprendedurismo florezcan. La administración debe dejar claro que está bien que se cometan errores. Esta no es la forma tradicional de hacer las cosas: usualmente castigamos a aquellos que cometen errores. Como consecuencia, los miembros del personal tienden a adherirse a procedimientos y a reaccionar a la defensiva. Esto mata la innovación. Las corporaciones exitosas permiten que se cometan errores, siempre y cuando lleven a lecciones aprendidas. Toma valentía de parte de la administración para dar el ejemplo correcto y estar dispuestos a discutir errores que ellos mismos cometen. ¿Por qué no organizar una sesión de viernes en la tarde; discutir qué salió bien, qué pudo haber salido mejor y cuáles son las lecciones para su compañía?

8

HAGA QUE SU ORGANIZACIÓN SEA MENOS BUROCRÁTICA Y JERÁRQUICA Y MÁS FLEXIBLE

Las organizaciones planas – con solo uno o pocos niveles de gestión administrativa – les dan a las personas más responsabilidad personal que aquellas que tienen estructuras con muchos niveles jerárquicos. Mantenga el número de personal directivo bajo, pero también tome en cuenta que los gerentes necesitan poder pasar tiempo con sus empleados. El ámbito de control no debe ser sobrecargado. Mantenga las descripciones de puestos cortas: una sola página será suficiente. Describa las tareas y metas más importantes pero mantenga los detalles del trabajo lo más flexibles posible. Esto hace que la gente esté disponible para varias tareas. Corporaciones planas, flexibles, que fomentan iniciativas son más factibles de lograr el éxito en economías rápidamente cambiantes y dinámicas que las corporaciones que dependen de estructuras jerárquicas.

9

MANTÉNGASE EN CONTACTO CON AQUELLOS QUE PROPORCIONAN EL PERSONAL DEL MAÑANA

Las escuelas son una gran fuente cuando se trata de encontrar personal nuevo y talentoso. Asegúrese que su imagen en este aspecto sea la mejor posible, para que los mejores de una clase lo encuentren cuando estén listos. Ofrézcales interinatos a los estudiantes; preséntese en escuelas durante talleres informativos y piense en maneras de hacerse más atractivo para nuevos empleados.

TALLER DE CAMBIO DE ADMINISTRACIÓN – EUROPA DEL ESTE

PROBLEMA

La transición de una economía planeada a una economía de mercado en Europa del Este significa un cambio de cultura para muchas corporaciones. No obstante, a las personas no les gusta el cambio y crea resistencia. Este es un problema universal. Muchos emprendedores en países de Europa del Este se están preguntando cómo pueden lograr que cambie su personal. ¿Cómo les enseña uno a sus empleados una nueva manera de pensar y operar? ¿Y cómo podemos estimular esto?

CAPACITACIÓN

Es importante que los gerentes entiendan de donde viene la resistencia al cambio. Tuvieron la oportunidad de practicarlo en un taller. El capacitador les pidió a los gerentes que confiaran en él y que participaran. Todo tomó 15 minutos. Entonces les pregunto a todos que tomaran asiento sobre las mesas, en vez de en ellas – sintiéndose un poco incómodos. La mayoría cruzó las piernas, algunos permanecieron sentados en sus mesas o apoyados en ellas. La mayoría se sintió incómoda porque esto era territorio nuevo para ellos. Y este es el punto que el capacitador quería lograr. Los participantes experimentaron de primera mano lo que le toma a la mayoría de las personas el aceptar cambios, o a aceptarlos hasta cierto grado, y cómo una persona expresa estos sentimientos.

RESULTADOS

Todos los participantes experimentaron resistencia personal. Algunos no la pudieran manejar, otros sí y la mayoría “más o menos”. Tomaron una posición intermedia, en la cual realmente no participaron pero en la cual tampoco mostraron resistencia. Todo el experimento duró menos de 15 minutos, incluyendo la discusión posterior y aclaró mucho sobre la resistencia al cambio. Al experimentar esto de primera mano los participantes lograron un mejor entendimiento de las raíces de la resistencia. Aprendieron cómo la resistencia puede disminuir, cómo se manifiesta y cómo se le puede ayudar a las personas a manejarla efectivamente.

PRACTIQUE EN DAR MALAS NOTICIAS SOBRE LA REDUNDANCIA

Muchos emprendedores le miedo a pláticas sobre redundancia, pero a veces no hay alternativa. Si tiene que dar malas noticias: sea breve. No inicie diciendo qué tan difícil es para usted y no se defienda. Solo diga: Tengo que dejarte ir, lo siento. ¿Quiere que le diga en este momento las razones por qué, o quiere tomarse un tiempo para usted primero? Dele a su empleado tiempo para lidiar con las malas noticias. El despido podría ser, personalmente, la mejor solución para la persona en cuestión, pero puede tomar tiempo antes que sea capaz de verlo de esta manera.

VERIFICACIÓN

- Sea claro sobre cuáles son sus expectativas hacia sus empleados.
- Elimine, lo más que se pueda, el trabajo adormecedor de la mente y el trabajo repetitivo.
- Cree un ambiente de propicio.
- Comprometa a los empleados en la rutina diaria de administrar el negocio.
- Tome seriamente el crecimiento personal y profesional de sus empleados.
- Ofrezca un pago justo.
- Está bien que se cometan errores, incentive la iniciativa.
- Haga su organización menos burocrática y más flexible.
- Manténgase en contacto con aquellos que proporcionan el personal del mañana.
- Practique el dar malas noticias sobre la redundancia.

6

Tecnología & Calidad

Este capítulo contiene diez consejos y recomendaciones para lograr la más alta calidad en su negocio, con el apoyo de sus empleados.

1

MEJOR LA CALIDAD, PREFERIBLEMENTE PASO A PASO

Las mejoras funcionan mejor cuando consiguen en pequeños pasos, preferiblemente con la participación de sus empleados. La filosofía de la calidad Japonesa tiene una palabra para esto: “Kaizen”, que significa hacer mejor las cosas un paso a la vez. El famoso gurú de la calidad japonés, Masaki Imai, una vez dijo: “Los problemas son la clave para una montaña de tesoros”. En otras palabras: muchas mejoras pequeñas llevan a un mejoramiento fenomenal de la calidad en su totalidad. Por lo tanto, se gana al hacer uso de un concepto tal como el “Circulo de Deming” nombrado así por el Estadounidense Dr. W. Edwards Deming: Planear, Hacer, Revisar, Actuar (P-D-C-A).

PLANEE: seleccione un objetivo de mejora y piense en las medidas adecuadas para lograrlos.

HAGA: Implemente las acciones por etapas.

REVISE: Evalúe estos pasos y los resultados.

ACTÚE: si la calidad se puede mejorar aún más, inicie el ciclo de nuevo.

Entre más empleados formen parte de este proceso de mejora, más exitoso será. No trate de encubrir los problemas, pero hable sobre los mismos abiertamente y motive a las personas para que piensen en soluciones. Una manera es organizando equipos de empleados de calidad que puedan pensar en mejoras y soluciones por sí mismos. ¡Fomente el trabajo en equipo como un medio de producción de ideas y asegúrese que no solo use las manos de sus trabajadores sino también sus cabezas!

Una regla básica de oro en este contexto es el mantener “desperdicios” a un mínimo, ya sea que se deban a sobreproducción, espera, transporte o defectos. Un esfuerzo a fondo para mantener desperdicios a un mínimo llevará a una mayor reducción de costos.

LOS CLIENTES VIENEN PRIMERO

2

Un negocio solo puede existir a causa de sus clientes. Por ende, es crucial que sus clientes estén contentos sobre la calidad de los productos y servicios que se les suministran. Usted haría bien en revisar periódicamente lo que piensan sus clientes de sus productos y servicios y, en consecuencia, tomar las acciones pertinentes. ¿Es usted fácil de contactar si tienen preguntas o reclamos, entrega a tiempo y según lo acordado? ¿Cumple con las necesidades de sus clientes lo suficientemente rápido o puede entregar aun más de lo que esperan? Quizás hay maneras para desarrollar nuevos productos en cooperación con sus clientes.

Una compañía no solo tiene clientes externos sino también clientes internos. Dentro de un negocio los empleados y los departamentos son cada uno entre sí clientes. Uno depende del trabajo del otro. Es importante que sus empleados estén consientes de esto y que hagan todo el esfuerzo para cooperar de la mejor manera posible.

EL MEDIR DA CONOCIMIENTO

3

Si usted no mide el nivel de calidad, nadie sabrá qué es lo que se necesita para mejorarla. Así que mida, haga sus medidas visibles y planee acciones para mejorar. Mire de cerca todos los aspectos del proceso de producción: el porcentaje de productos defectuosos, el porcentaje de empleados que se ausentan por enfermedad, la cantidad de basura alrededor, tiempo de respuesta, niveles de inventario y reparaciones necesitadas. Todas estas representan aspectos del “Costo de la Calidad”. Haga uso de gráficos para que pueda comparar sus niveles de calidad con una norma aceptada o con las de sus competidores. Esto le ayudará a visualizar los cambios para que sus empleados estén consientes de los resultados de inmediato.

4

ESTANDARICE LOS PROCESOS DE TRABAJO

Cada empleado debe conocer las instrucciones para el trabajo que le ha sido asignado. Es crucial que se sigan en todo momento para obtener los estándares más altos de calidad. Documente todas sus tareas en procedimientos estándar y, en consecuencia, entrene a su personal. Apunte a hacer las cosas bien, inmediatamente, sin errores. Esto demanda un alto nivel de disciplina. El piso del lugar de trabajo debe permanecer limpio y ordenado en todo momento. Todos los materiales deben tener un lugar designado para que todos los encuentren con facilidad. Cualquier mejora a los procedimientos estándar deben llevarse a través de descripción de procesos y sesiones de entrenamiento.

5

BASURA ADENTRO = BASURA AFUERA

Hasta un grado considerable, la calidad de materiales y servicios suministrados a su negocio define la calidad de productos que usted produce por sí mismo. Esta es la razón por la que todos los productos y servicios que le son suministrados deben cumplir con normas específicas de calidad. Esto implica que usted debe ser altamente selectivo cuando se trate de escoger proveedores. Visítelos con frecuencia para ver cómo operan. Haga demandas documentadas en términos de confiabilidad, entregas y calidad. Compruebe que están cumpliendo su palabra. Dé retroalimentación sobre la calidad de productos y servicios proveídos y ayude a sus proveedores a mejorar. Fomente mejoras ofreciendo compensación. Asegúrese que no depende de un solo proveedor. Necesita tener un respaldo en caso que su proveedor habitual no le puede entregar.

CONOZCA A SU COMPETENCIA, GÁNELES

6

Un buen emprendedor conoce a sus competidores más importantes y su cuota de mercado. Usted puede aprender mucho de sus competidores. ¿Cuáles son sus puntos fuertes, qué es lo que hacen exactamente? ¿Quiénes son sus clientes? ¿Cómo es la calidad de sus productos y como están tasadas? Si usted es capaz de responder a estas preguntas, puede planear el ganarle a la competencia en estas áreas. Usted también debe estar bien enterado de las cosas en que su propia compañía sobresale y cómo usted puede extenderse en esos puntos. Comparándose con sus competidores puede ser de gran valor.

MANEJE RECLAMOS APROPIADAMENTE

7

Siempre habrá reclamos de clientes que no están satisfechos, pero cada cliente cuenta. Asegúrese de responderles de inmediato de acuerdo con un procedimiento bien establecido. Los reclamos pueden estar relacionados con temas de calidad, pero también con tiempos de respuesta, servicio, facturas o información del producto. Es importante el documentar los reclamos y sus respuestas a los mismos detalladamente. Alguien debe hacerse cargo del proceso. Verifique después para ver si el cliente ha sido tratado apropiadamente. Este tema debe presentarse con regularidad en la agenda del equipo administrativo. Haga del manejo profesional de reclamos una prioridad; de esta manera mantendrá a sus clientes.

8

OPTAR POR UNA ADMINISTRACIÓN DE CALIDAD TOTAL

El control de calidad es esencial cuando se encuentra en la fase pionera de su negocio. ¡Los clientes deben saber qué esperar y realmente conseguirlo! Cuando se esté expandiendo, todos los departamentos deben saber que tiene una participación en la calidad del producto final y que deben contribuir en el mismo. A este concepto se le llama Gestión de Calidad Total (TQM) e incluye temas organizacionales que influyen en la calidad de sus productos y servicios. El equipo administrativo define el total de objetivos y luego señala metas y puntos a ser mejorados para cada departamento. El gerente de cada departamento con regularidad reporta el progreso de los esfuerzos de mejora. Un sistema de calidad tal como el ISO 9000 le puede ayudar para lograr TQM.

9

LAS PERSONAS "CREAN" CALIDAD

Sus empleados determinan la calidad de sus productos y servicios. Cada uno juega un rol importante en el proceso de producción. Cerciórese que no se sientan dejados de lado cuando se trate de hacer mejoras; use competencias o recompensas para lograr ciertos objetivos. Puede ser que se sorprenda de lo que ocurra. Asegúrese que mantenga contento a su personal con respecto de su salario y condiciones de trabajo. Manténgalos informados de cómo se esta desempeñando la empresa. Un personal motivado se desempeñará mejor y producirá mejores resultados. Revise con frecuencia qué tan motivados están sus empleados y tome acción en caso sea necesario. Entrénelos bien y reconozca y premie su trabajo.

LOS LÍDERES ESTABLECEN UN EJEMPLO INSPIRADOR

10

Como líder, debe actuar de acorde con lo que predica, incluyendo cuando se trate de asuntos de calidad. Ponga atención a buenas políticas de administración, objetivos medibles, entrenamiento y desarrollo y a un proceso continuo de mejora. Si el tamaño de su negocio lo permite, contrate a un gerente de la calidad. Motive a su personal a contribuir a la continua mejora de la calidad.

UNA HERRAMIENTA PARA MANEJAR PROYECTOS DE MEJORA EFECTIVAMENTE

INTRODUCCIÓN

Aunque algunas mejoras simples pueden ser implementadas simplemente “haciendo” en el momento, muchas otras requieren más tiempo, el involucramiento de diferente personal, recursos específicos y probablemente de alguna inversión. Estas mejoras deben ser planificadas, documentadas y administradas como Proyectos de Mejora. Una herramienta llamada Hoja de Planeación de Proyecto puede ser muy útil como un medio de administrar este tipo de proyectos.

HOJA DE PLANEACIÓN DE PROYECTO DE MEJORA

Con el fin de producir una lista de Proyectos de Mejora, los siguientes aspectos necesitan adecuada atención: Priorización, Definición y Estructura, Planificación y Revisiones Periódicas del proceso.

A CONTINUACIÓN UNA BREVE EXPLICACIÓN DE CADA UNO DE ESTOS ASPECTOS:

PRIORIZAR

El tiempo y recursos que se pueden gastar en una compañía en Proyectos de Mejora son limitados y por consiguiente se tienen que establecer prioridades. El criterio con el cual se definen las prioridades variará de compañía a compañía. La necesidad de prioridad puede estar atada a las necesidades y demandas de los clientes, beneficios de costo, condiciones laborales, rendimiento de procesamiento de tiempo, control de costos, etc. Estos criterios pueden ser utilizados para establecer una clasificación de Proyectos de Mejora en una lista por prioridad: Alta, Media o Baja.

DEFINICIÓN Y ESTRUCTURA

Cada Proyecto de Mejora debe ser identificado con un nombre corto. El objetivo de mejora a alcanzar debería definirse, al igual que los objetivos cuantificables. Finalmente, es de gran importancia que se designe a alguien quien será responsable de administrar, coordinar y reportar regularmente el progreso de los Proyectos de Mejora.

PLANIFICACIÓN

Una fecha de inicio y término debe ser señalada en consulta con las personas responsables del proyecto y el personal involucrado. Los proyectos planeados tienen que ser cuidadosamente programados por un periodo de tiempo más largo, por ejemplo de seis meses a un año, para que el progreso no sea obstaculizado por una “sobrecarga de mejoras”.

REUNIÓN PERIÓDICA DE REVISIÓN DEL PROGRESO

¡Esta es quizás el aspecto más importante de todo! En una base regular, cada semana, quincena o mes, el Equipo Administrativo debe revisar el progreso del Proyecto de Mejora en términos de itinerario y objetivos. Demoras deben discutirse abiertamente y acciones deben tomarse acordadas. Decisiones y acciones deben ser documentadas concisamente y se les debe dar seguimiento en la siguiente reunión de revisión. Esta es la manera de “cerrar” el lazo P-D-C-A .

GESTIÓN DE MEJORA

Todos los aspectos de arriba pueden ser convenientemente capturados y revisados en una simple herramienta llamada Hoja de Planeación de Proyecto de Mejora (ver el ejemplo). Esta herramienta de administración está basada en el famoso Círculo de Deming de Planear, Hacer, Revisar, Actuar y ha probado ser un mecanismo poderoso para administrar los Proyectos de Mejora efectivamente para muchas compañías de primer nivel alrededor del mundo.

HOJA DE PLANIFICACIÓN DE PROYECTO DE MEJORA

SECUENCIA/ NÚMERO DE PRIORITY	NOMBRE DEL PROYECTO DE MEJORA	ACCIONES PRINCIPALES A ADOPTAR	OBJECTIVOS Y/O DIANA(S)	PERSONAS RESPONSABLES	FECHA DE INICIO	FECHA DE FINALIZACIÓN	OBSERVACIONES/ EN CURSO

(Ejemplo de hoja de planificación de proyecto de mejora)

7

TIC & Suministro de información

Las computadoras ofrecen grandes oportunidades, pero también grandes tentaciones. Es crucial que usted este en control de su sistema de cómputo y no al revés. Aquí hay diez consejos y recomendaciones para integrar información y tecnología (TIC) a su negocio.

1

TIC NO ES UNA FÓRMULA MÁGICA

A menudo la jerga informática tiene un aura de misterio, un lenguaje secreto que muchas personas no entienden. Y sin embargo, TIC es solo un instrumento para mantener su negocio funcionando, no muy diferente a cualquier otra tecnología. No deje que TIC se convierta en un misterio. Manténgalo simple. No deje que su equipo TIC se convierta en un mundo en sí mismo. Alguien debería ser capaz de explicar como un determinado programa de software funciona en cuatro minutos, y si no, no lo compre.

2

MANTÉNGALO SIMPLE

No construya sistemas complejos, sino manténgalo simple y transparente, con tan pocos componentes como sea posible. No seas un adoptante TIC temprano, a menos que espere ganar mucho dinero de esa manera. Deje que otros prueben nuevas cosas y solo sígalos cuando los errores iniciales han sido removidos.

3

IR POR EL VALOR AGREGADO

Pregúntese como la TIC puede beneficiarle a su negocio: ¿cuál es el valor agregado en la cual la computadora hiciera la diferencia? Solo implemente si puede pensar en que una cierta mejora le ganará dinero. ¿Cómo un hardware y software nuevo contribuirá a su empresa?

ASEGÚRESE QUE EL SOFTWARE LE SOLUCIONE SU PROBLEMA

4

Existe un montón de software y aun más posibilidades, pero no se deje llevar por ofertas de varios proveedores de software. Defina lo que necesita y pregúntele al proveedor si puede solucionar ese problema específico. Debe haber una correspondencia entre lo que se compra y lo que se quiere resolver. De eso se trata. El nuevo software debe respaldar a su negocio, y no al revés.

PONGA LA TRANSPARENCIA Y LA DISCIPLINA PRIMERO – DESDE EL PRINCIPIO

5

Trabajar con computadoras demanda disciplina. Mantenga el control sobre lo que está sucediendo. Lleve un registro de las versiones y datos de tal manera que todo pueda ser trazable. Haga de esta manera de trabajar una rutina en toda su empresa.

PRUEBE, PRUEBE, PRUEBE – ANTES DE IMPLEMENTAR UN NUEVO SISTEMA

6

Antes de implementar un nuevo sistema cerciórese que haya sido ampliamente probado. Cree un ambiente seguro en el cual se puedan realizar estas pruebas, primero por su propio personal de TIC, después por personas en el grupo objetivo. Si usted no hace esto, lo tendrá que hacer después del lanzamiento, lo cual es muy estresante. Después de lanzar un nuevo programa, no se olvide de retirar todas las claves usadas por el proveedor. Es innecesario e incluso indeseable que su proveedor tenga acceso a su sistema después de su lanzamiento.

7

CONFÍE EN SÍ MISMO

No dependa de otros. Mantenga el control sobre su propia infraestructura TIC. No lo haga más complejo de lo que tiene que ser. Usted tiene que poder comprender lo que hace su computadora. TIC no debería convertirse en un dominio propio de los especialistas que son incapaces de explicar lo que están haciendo.

8

TENGA UNA VISIÓN DE LA IMAGEN COMPLETA

Si usted toma el primer paso, debería saber adónde lo lleva ese camino. Cuando compre un cierto paquete de software usted debería conocer cuáles son las consecuencias para los otros programas que utiliza. ¿Cuánto durara el contrato que está a punto de firmar? ¿Cuánto le costará? ¿Qué más necesita? Obtenga una visión de la imagen completa. Nunca actúe solo por impulso. Y: pruebe, pruebe, pruebe.

9

EL INTERNET ES SU AMIGO. O ENEMIGO.

O bien es o no lo es: el internet puede ser su amigo o su enemigo. Podría ser su enemigo si no protege sus computadoras de visitantes no deseados. Será su amigo si usted se cerciora que sus computadoras están seguras y que el hackearlas es imposible. Use software antivirus y firewalls actualizados. Si trabaja profesionalmente con computadoras tiene que poner especial atención a seguridad de computadoras profesional.

MANTENGA EL CONTROL

10

Es mejor empezar con pasos pequeños y crecer gradualmente cuando se trata de la TIC. De esta manera puede mantenerse al día con los desarrollos y usted mantendrá el control.

8

Innovación

Una empresa es como una criatura viviente; crece, se encoge, cambia. Usted tiene que innovar su negocio periódicamente: para adaptar su empresa a las circunstancias cambiantes – o para adquirir nuevas habilidades. Aquí hay ocho consejos y recomendaciones para innovar.

1

ENFOQUE

Haga un plan, decida qué exactamente quiere vender y anótelos. Esto no solo creará una impresión clara en su mente sino que también lo detendrá de perderse en todo tipo de asuntos secundarios. Una estructura es esencial para cualquier empresa. ¿Qué quiere conseguir, qué necesita y cuánto le costará? Redactar un plan de negocio lo obligará a enfocarse en su negocio, costos e ingresos.

2

UN PERSONAL COMPROMETIDO ES UN FACTOR CLAVE DE ÉXITO

El éxito de un negocio depende de sus empleados. Un ambiente amigable y leal crea condiciones en las cuales los productos y procesos pueden mejorar y la innovación puede prosperar. Buena voluntad, entusiasmo y compromiso allanan el camino para innovaciones exitosas.

3

ESTE ORGULLOSO DE LO QUE PRODUCE

Si usted y sus empleados crean productos que lo hagan sentirse orgulloso será más exitoso en las ventas. Esto requiere enfocar su atención y cuidado en la producción. Los productos adquieren calidad cuando el ambiente de producción es limpio y ordenado, cuando los empleados trabajan seguramente. Esto puede requerir un cambio de forma de pensar en el piso de trabajo. En una tienda de máquinas, esto significa que las máquinas son operadas seguramente y apropiadamente. Las orillas afiladas son redondeadas, por ejemplo, y las costuras son soldadas en una manera simplificada. El resultado será la mejora en sus productos y una fuerza laboral más motivada. Las personas estarán orgullosas de lo que están produciendo.

COCINA PRIMUS QUEMARÁ ACEITE VEGETAL

PREGUNTA

Un emprendedor con motivos idealistas en la India quiso desarrollar una cocina primus que quemara aceite vegetal en vez de keroseno. La cocina ofrecería una alternativa para los pobres en la India. El keroseno es bien caro en la India pero el aceite está fácilmente disponible adonde sea que las personas puedan exprimir el aceite de las semillas y nueces. El concepto era claro, pero la ejecución técnica compleja ya que el aceite y el keroseno tienen totalmente diferentes características de quemado. La compañía estaba insuficientemente equipada para las pruebas necesarias. Un experto de PUM fue llamado para ayudar.

SOLUCIÓN

Con la ayuda de la Universidad de Tecnología Delft en los Países Bajos, se desarrolló un quemador que calentara el aceite hasta el punto de evaporación. El vapor lentamente gotea en la llama y consecuentemente calienta la sartén. Para mantener los costos de producción en un mínimo, los desarrolladores buscaron materiales que estuviesen disponibles con facilidad localmente o que pudiesen ser producidos en la región. El proceso de desarrollo aún está en marcha con retroalimentación activa de usuarios reales. Después de todo, innovación significa que el producto va a satisfacer las necesidades de los clientes existentes y de los clientes nuevos. En este caso, esta retroalimentación significa que el quemador puede ser usado y limpiado sin costos adicionales.

4

CREE UN SENTIMIENTO GENERAL DE CURIOSIDAD

Como emprendedor, usted juega un papel crucial en la innovación de su compañía. Si usted está continuamente buscando mejoras e innovaciones, su personal también lo hará. Usted puede generar entusiasmo por las innovaciones; crear un ambiente en el cual el cambio es posible y apreciado. Si usted mismo no quiere cambiar nada, todo permanecerá igual y nunca podrá haber ninguna mejora en innovación.

5

LA INNOVACIÓN DEMANDA DISCIPLINA

La innovación no sucede por sí misma. Es importante que uno o más empleados sean motivados para que pasen una parte substancial de tiempo trabajando sistemáticamente en innovación. Este es el caso aun cuando, o más bien especialmente cuando, a su empresa le está yendo bien. Usted debe permanecer alerta, para que pueda reaccionar a tiempo para hacer cambios en el mercado. Usted puede ser exitoso ahora en proveer forros de asientos para una cierta marca de carro pero en tres meses la producción de ese tipo puede ser cancelada. Es importante pensar en el futuro.

6

ATRÉVASE A TOMAR RIESGOS

Emprenderismo significa tomar riesgos. Lo mismo aplica para innovación. Ideas para innovación son más probables que prosperen cuando están en línea con los deseos de sus clientes potenciales. Intente de obtener una idea de lo que el mercado quiere. Posiciónese en la manera de pensar de sus clientes, piense en lo que necesitan, que les dará la ventaja que están buscando.

BUSCANDO A UN CONTERTULIO EN EL QUE PUEDA CONFIAR

7

Encuentre a alguien con quien pueda discutir sus ideas, a quien pueda usar como su contertulio, alguien que no esté relacionado con su negocio. Alguien conocedor, quien es capaz de hacer las preguntas correctas y quien le puede ayudar a progresar. Usted tiene la última palabra, pero si está abierto a preguntas y consejos, sus acciones innovadoras serán más efectivas. Lo hará más fuerte.

SEA CONFIABLE, DESTAQUE DEL RESTO

8

Mantenga su palabra cuando se trate de promesas a sus clientes. Esto es crucial. Ser confiable le beneficiará y lo hará menos propenso a sufrir de un espiral de caída de precios. Un competidor puede proveer un producto que sea comparable con el suyo pero usted se distingue porque usted puede entregar a tiempo y sus servicios y productos son de una constante alta calidad. Esto crea una base sólida para su negocio. Esto los necesita para poder continuar mejorando sus productos.

9

Exportación

Así como el mercadeo, contabilidad, presupuesto, redactar un plan de negocios, etc., son solo sistemas, o una manera de pensar y hacer, también lo es el exportar. No importa qué es lo que produzca, las reglas para exportar aplican para todas las sucursales y todos los productos.

Solo comience a pensar en exportación cuando tenga sobrecapacidad en su producción. Nunca invierta en exportación hasta no estar bien establecido en su propio mercado original. Véalo mientras tanto como un "extra".

Usted solo tendrá una oportunidad para lograr el éxito si puede ofrecer productos más baratos que los productos producidos en o importados al mercado extranjero, o si usted puede ofrecer algo especial, algo de una calidad o diseño mucho mejor que sus productos extranjeros. En este caso, enfóquese en nichos de mercado en los cuales los márgenes son mejores. Entonces podrá permitirse el lujo de ser caro porque usted necesitara suficiente presupuesto para el mercadeo. No olvide que quien sea que pague el costo de envío, seguro y mercadeo, se convertirá todo en los costos generales al final.

Aquí hay algunas reglas comprobadas para exportar.

1

HAGA SU TAREA

- ¿Qué exactamente tiene usted para ofrecer? ¿A cuáles mercados o países quiere usted exportar y si hay necesidad de esto? ¿Haga investigación de mercado en literatura y en internet y siempre pregúntese si puede producir lo que los mercados extranjeros quieren? Al final, el consumidor decidirá si usted será un éxito o un fracaso.
 - ¿Cuánto puede proveer? ¿Tiene suficiente capacidad y tiempo para producir futuras órdenes? ¡Tenga cuidado con la acumulación de inventario! Solo produzca "por pedido" para comenzar.
 - ¿Qué tan rápido puede entregar? ¿O mejor aún, puede entregar las cifras requeridas en el plazo acordado? ¿Son sus proveedores confiables?
 - ¿Puede garantizar siempre la misma calidad que acordó con su socio de negocio extranjero?
-

NUNCA COMIENZE A MENOS QUE HAYA CONFIANZA MUTUA

2

La selección de su contraparte, su socio en el negocio, es bien importante. ¿Quién importará y distribuirá sus artículos? Gaste tiempo y dinero seleccionando a la persona o compañía correcta. ¿Confía en él y él confía en usted? Sea transparente y exija la misma actitud de su importador o agente. Siempre trabaje con un contrato en el cual todo lo concerniente a productos, empaques y etiquetado, condiciones de envío, control de calidad, etc. esta por escrito.

OLVÍDESE QUE SU PRODUCTO DE EXPORTACIÓN ES LA IMPORTACIÓN DE OTRO

3

- ¿Tengo la marca correcta? ¿Ha sido registrada la marca en el mercado correcto por alguien más; tiene alguien más los derechos de autor? ¿Pueden los consumidores pronunciar el nombre de la marca? ¿Existe alguna connotación negativa?
 - ¿Tengo el empaque correcto? Puede ser que existen reglas especiales legales, pero es algo en lo que hay que pensar desde una perspectiva comercial también. Su contraparte se lo dirá.
 - Etiquetado: ¿sus etiquetas cumplen con todos los requerimientos legales y comerciales de etiquetado?
 - Piense en el código de barras EAN (Numeración de Artículos Europea) para su producto y su empaque.
 - ¡Use el EAN 128 código para envíos y almacenamiento, recuerde, exportar también es cuestión de logística!
-

EXPORTANDO

Había una compañía en Mongolia que se había especializado en producir ropa y prendas hechas de pelo de camello puro. La calidad de los productos era promedio y pocas tiendas les vendían principalmente a turistas. No obstante, el propietario de la compañía era un diseñador hábil y quería expandir su negocio. El mercado interno estaba inundado con un gran número de productores, así que para hacer más dinero es que surgió la idea de exportar.

El propietario de la compañía se familiarizó con las “reglas para exportar” comenzó a hacer su tarea. Estudió revistas Europeas y revistas de moda, se empezó a hacer una idea de los requerimientos de clientes en la gama alta del mercado. Aprendió que aparte de ofrecer un producto de buena calidad, el diseño y el “sentimiento” también deberían agradarle a compradores potenciales. Consecuentemente, empezó a experimentar haciendo productos de mejor calidad con un diseño “Occidental”. Antes que despegaran las exportaciones, con suerte la compañía encontró un nicho para este tipo de producto en su propio mercado por lo que les comenzó a ingresar dinero adicional de inmediato.

Con la ayuda de la Cámara de Comercio de los Países Bajos, el propietario busco y estableció contactos con agentes/importadores potenciales en dicho país. En la comunicación entre el agente potencial y el propietario, muchos detalles fueron revisados, por lo que ambas partes sabían exactamente lo que la otra parte quería y podía hacer. El resultado fue una pequeña gama de tela y otros ítems, tales como tartán, a ser producidos para exportación.

Se redactó el contrato, y la primera orden fue aceptada. La primera orden fue pequeña, ya que era una orden de prueba para poder ver si el mercado aceptaba este tipo de producto. El pago se había organizado por carta de crédito por lo que la compradora estaría segura que los productos correctos serían entregados y la vendedora estaría segura que recibiría el dinero.

La primera orden de prueba resultó ser un gran éxito y el importador, quien también hizo su tarea, pudo reducir sus inventarios con razonable velocidad. Ambas partes estaban felices.

Mientras tanto, la exportación se ha convertido en un negocio regular pero siempre se mantendrá relativamente pequeño. La compañía se ha enfocado en un nicho del mercado de pelo de camello de alta calidad en el cual los márgenes son muy buenos. ¡Ultimadamente, eso es lo que cuenta: después de todo, el nombre del juego es dinero!

RECUERDE QUE USTED SOLO ES PARTE DE LA CADENA DE SUMINISTRO

4

- Servicio al cliente: organice su “front y back office” a tiempo y asegúrese que por lo menos haya una persona en su compañía que pueda leer y hablar en inglés, ya que ese es el idioma más importante utilizado en exportaciones.
 - Departamento de envíos, use los términos correctos. Use los INCOTERMS para envíos como lo acuerde con su importador. Provea los documentos de exportación correctos y los requeridos documentos de importación.
 - Facturación y recepción: sea claro en cuanto a las condiciones de pago. Esto también debe formar parte de su contrato con su importador o agente. Este alerta sobre recibir su dinero en el plazo contractual. El juego es: usted entrega a tiempo y ellos pagan a tiempo.
 - Control de data: mantenga un record actualizado de nombres y direcciones; condiciones de envío y de pago, nombres de las personas con las que trata, etc.
 - Y: ¡siempre apúntele a comunicarse con claridad y a tiempo!
-

10

Responsabilidad Social Corporativa

No importando el tamaño de su compañía, usted es responsable por lo que hace:

- con respecto a sus empleados,
- con respecto al ambiente natural (recursos, contaminación y desechos),
- con respecto a las autoridades, otros negocios y otros interesados.

Tomado en su conjunto, esto se llama **responsabilidad social corporativa** y oficialmente se le define como: La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) es el continuo compromiso de un negocio a comportarse éticamente y a contribuir al desarrollo económico mientras que mejora la calidad de vida de la fuerza laboral y sus familias, así como también la de la en la comunidad local, sociedad en general y el medio ambiente.

Esta definición es del World Business Council for Sustainable Development. RSC es un concepto abstracto, similar al “personas, planeta, ganancia” que también une sus actividades a las consecuencias que estas puedan tener en su medio ambiente, mientras le permita también ser rentables. La RSC requiere considerable atención y compromiso, pero sus recompensas también pueden ser grandes.

Más abajo se detallan ideas y temas que debe tomar en consideración cuando se hable de RSC para que le ayude a manejar las dificultades principales y evitar escollos. Muchos de los temas no son fáciles y requieren de su completa atención. PUM puede asistirle con la mayoría de temas mencionados.

La atención y cuidado en el cual se enfocan las sociedades desarrolladas en la naturaleza y el medio ambiente se ha reducido a través de los siglos. Últimamente, una noción ha estado ganando terreno que debemos cuidar a nuestra gente y a nuestro planeta mientras se obtienen ganancias; y que esta es la respuesta a nuestra búsqueda de un emprendedurismo responsable. En muchos países menos desarrollados la situación es diferente y, sin rodeos, imitar los ejemplos de RSC no es siempre recomendado. Pero, si aprende de nuestra experiencia y no comete nuestros

errores usted puede saltar a la delantera en este aspecto.

Los emprendedores pueden buscar ventajas para sus negocios individuales mientras ven a sus compañías a través de lentes “RSC”.

Los problemas principales que observan nuestros expertos cuando consultan con nuestros clientes tienen que ver con las condiciones laborales (seguridad, salud, derechos laborales), con el medio ambiente (residuos, energía) y con la gobernanza (corrupción).

A continuación, ofrecemos unas directrices para evitar problemas en estas áreas (empleo, medio ambiente, relaciones comerciales).

Abajo describimos brevemente cuales circunstancias prevalecen y que medidas deben tomarse. Projete estas a sus circunstancias y vera que esto le podrá traer ventajas.

EMPLEO

En general, usted sabe que si sus empleados son contentos y leales se quedaran con usted y le ahorrarán el costo de contratación y de entrenamiento de nuevo personal una y otra vez. Si los empleados están comprometidos y motivados trabajaran más duro y su productividad aumentará; alta productividad le traerá más ganancias.

- Observe los sueldos y salarios que usted paga y vea si puede mejorar en esta área. Una mejor paga hace que las personas se queden y trabajen con más compromiso.
- Observe las condiciones de trabajo; proveer uniformes, haciéndose cargo de la seguridad (cascos, zapatos de seguridad, guantes de seguridad, etc.) puede prevenir accidentes y ahorrarle dinero. Suficiente aire fresco y luz en el lugar de trabajo también ayuda en la productividad.
- Examine las razones para las ausencias debidas a enfermedad; si usted puede reducir las ausencias por enfermedad su productividad aumentará.
- Demuéstrele a su personal que si le importan; ellos le recompensaran con su compromiso.

MEDIO AMBIENTE

Su país probablemente tiene leyes estrictas sobre la protección del medio ambiente, que pudieran influir su manera de trabajar y de hacer negocio de una manera y otra. Trate de ver estas leyes como una oportunidad de sacar provecho de la situación. Algunos ejemplos:

- Reutilizando desperdicios de su planta de producción (para energía o para otros propósitos) puede reducir los costos de producción e incrementar su ganancia;
- Cambiando a una producción más limpia (con materia prima más limpia, menos consumo de agua y menos desperdicio) puede reducir sus costos e incrementar su ganancia;
- Usando menos energía disminuye su precio de costo y contribuye a campañas de ahorro de energía en su país.

RELACIONES COMERCIALES

Actuar con responsabilidad de acuerdo a la ética empresarial reconocida suena lógico, pero no siempre es posible. Usted tendrá, algunas veces o seguido, que pagar para obtener un contrato, licencia o una asignación para su trabajo. A esto usualmente se le llama “corrupción”. No hay reglas de cómo contrarrestar la corrupción excepto “camine lejos de ella”, pero usted no siempre estará en una posición de poder hacer esto. Las situaciones a menudo son tan diferentes que ninguna regla general aplica para contrarrestar la corrupción. En el largo plazo, la corrupción es mala para casi todos y también para el desarrollo de una región y aun de un país.

RSC LISTA DE VERIFICACIÓN

Lo siguiente puede serle útil cuando revise el ambiente, empleo y relaciones comerciales relevantes para su negocio:

LA PREVENCIÓN ES MÁS BARATA QUE LA CURA

1

Una manera limpia de producir puede ser económica en el largo plazo. Le ahorrará el costo de limpiar. “Hacerse ecológico” (Going Green) puede tener sentido para su empresa. Revise sus procesos de producción (y todo lo demás que sea relevante) y averigüe adonde se puede ahorrar.

CONOZCA LAS REGLAS

2

Casi todas las naciones tienen hoy en día leyes medio ambientales fuertes. Pero esto no significa que las leyes son ejecutadas y a veces las regulaciones carecen de capacidad pero los negocios siempre están requeridos a apegarse a estas reglas. No adherirse a ellas puede presentar un riesgo a su empresa. Aunque las medidas medioambientales le pueden costar en un inicio, puede ser una opción más sabia en el largo plazo y – al final – hacer su operación más económica. Un emprendedurismo ambientalmente razonable hace que los demás tomen conciencia y les ayuda a enfocarse. Esto lleva a operaciones más eficientes dentro de su negocio, a mejor calidad y a mayor énfasis en innovación.

3

TOME NOTA DE CONDICIONES NATURALES ESPECIFICAS

Las leyes no siempre toman las condiciones naturales de varias regiones en consideración. Esto es especialmente cierto cuando estas leyes son copiadas del exterior. Una región tiene más metales pesados en su tierra; otra tendrá mas iones flotando en el aire. Tome nota de los rasgos ambientales específicos del entorno de su empresa y decida qué puede hacer para mantener o mejorar el ambiente natural como un elemento de su ambiente de producción.

4

UN EMPRENDEDURISMO SOSTENIBLE ES UN ESTADO DE ÁNIMO

La sostenibilidad es más que el seguir las reglas o procedimientos técnicos. Es un estado de ánimo y usualmente esta insertado en su cultura. Para hacer que funcione para su compañía tiene que empezar con el jefe. El da el ejemplo para sus empleados; él los puede motivar para que cuiden la naturaleza y el medio ambiente, el futuro está en juego. Cree condiciones en las cuales las personas tomen conciencia de los efectos de sus acciones.

APRENDA DE LOS ERRORES DE LOS DEMÁS

5

Una empresa puede aprender de los errores que otras compañías han cometido. No los tiene que cometer usted mismo. Puede adquirir lo último en técnicas que han logrado que les corrijan sus errores y a salir adelante de la competencia de esta manera. Si usted le apunta a menos desperdicios y los previene desde el inicio de su proceso de producción, le llevara a instalaciones de tratamiento más pequeñas, diseños más específicos y procesamientos más eficientes.

Usted producirá más limpio y más barato y esto le ahorrará mucho dinero más adelante. Materia prima que sea barata de importar en este momento puede ser más cara en diez años. Estos costos y los de energía tienen a subir, así que tome esto en cuenta cuando este planificando. Use las oportunidades y chances que le dan su propio ambiente.

FOMENTE LA RETROALIMENTACIÓN DEL PERSONAL SOBRE EL MEDIO AMBIENTE

6

El medio ambiente no está limitado solo a los especialistas; todos pueden participar. Las soluciones debe ser parte de los procesos regulares en una organización. ¿Cómo surge un problema, como se puede prevenir, como se pueden reciclar los desperdicios? Si todos los empleados (y departamentos) se hacen constantemente estas preguntas, usted podrá lograr una reducción considerable en deshechos y contaminación.

EL PROCESO DE PRODUCCIÓN: MANTÉNGALO LO MÁS LIMPIO QUE PUEDA

Diseñe sus procesos de producción de tal manera que no existan problemas medio ambientales o que hayan soluciones aceptables para los deshechos. Los deshechos incluyen emisiones de agua, aire y tierra. La administración de los deshechos no comienza con la recolección y procesamiento de los deshechos sino con prevenirlos, clasificando los flujos de residuos y reduciendo y reciclando los deshechos. El procesamiento y su destino final están en el extremo de la línea.

Una producción limpia y sostenible es el corazón del éxito de su empresa. Opte por procesos simples y limpios cuando sea posible. Evalúe todos los riesgos potenciales y proponga respuestas. Esto tendrá un impacto positivo en el ambiente laboral de sus empleados.

También pueden trabajar en conjunto con otros empresarios para solucionar temas ambientales. Esto reducirá costos y mantendrá un nivel de juego equitativo para usted y para su competencia.

El siguiente paso pudiera ser que se crea un nuevo negocio a partir de circunstancias ambientales específicas. Algunos ejemplos aclararan esto:

- Recolecte botellas plásticas, tazas y bolsas que estén tiradas en todas partes y reprocéelas. Pueden utilizarse para hacer nuevos productos como empaques y materiales de uso doméstico;
 - Combine la administración del agua y la ganadería con la horticultura; ahorre y/o trate el agua disponible, recolecte y procese el estiércol y haga fertilizante. Irrigue y fertilice su tierra para producir vegetales y frutas.
-

EL BIENESTAR DE SUS EMPLEADOS AUMENTA LA SATISFACCIÓN Y POR ENDE LA PRODUCTIVIDAD

8

El ambiente laboral debe ser seguro y protegido. Puede ser importante el usar zapatos de seguridad o un casco. Cualquiera que sea la situación, el jefe debiese dar el ejemplo, esto beneficiará a sus empleados y por consiguiente a sus operaciones de negocios.

TOME CONSEJOS DE PERSONAS QUE TIENEN INFORMACIÓN PRIVILEGIADA

9

Busque expertos que le puedan asesorar en su área de dominio. Personas conocedoras internas son su mejor opción para prevenir problemas de salud y de seguridad. Camine con un colega y vea adonde su fábrica o su área de negocio pueden mejorar en términos de salud y seguridad.

REGLAS INTERNACIONALES LABORALES SI EXISTEN

10

Si usted trata con compañías internacionales, sea consciente que están atadas a reglas internacionales con respecto a trabajo infantil, trabajo forzoso, libertad de asociación, discriminación, etc.: reglas que quizás no están bien desarrolladas en su país. La presión pública en los países de origen les obliga a comportarse de acuerdo con esas normas internacionales. Ármese con información para que esté preparado. Su contacto internacional estará feliz de asistirlo en mejorar su clima de empleo.

11

SI ENCUENTRA CORRUPCIÓN, PIDA CONSEJO, INVOLUCRE A OTROS CUANDO ESTO SEA POSIBLE

Pida consejo a una persona cercana confiable si no sabe qué hacer y la corrupción le está molestando. Busque a colegas que ya han experimentado la misma situación y trate de ver si usted puede actuar en conjunto para prevenirla la próxima vez. Involucrar a la prensa a veces ayuda.

12

PREVENGA LA "PÉRDIDA DE PRESTIGIO" CON LA CORRUPCIÓN

Encontrar soluciones para que la otra parte pueda aun lograr algo sin perder su prestigio y aun pueda lograr sus objetivos.

13

EVITE PAGAR POR LA CORRUPCIÓN

Tome en cuenta que si usted paga una vez por la corrupción, tendrá que continuar haciéndolo. No hay retorno y la situación puede hacerse peor con el tiempo.

11

El plan de negocios

Un ejército y una operación de negocio tienen más en común que lo que usted pueda pensar. Ambas requieren preparación y enfoque. Un ejército trabaja con un plan operacional, un negocio con un plan de negocio. El objetivo es el mismo para ambos casos: el ganar. Aquí se presentan diez sugerencias y recomendaciones para hacer un plan de trabajo.

KYRGYZSTAN: DE INTUICIÓN A ESTRUCTURA

Una compañía en Kyrgyzstan producía bebidas a base de leche para el mercado nacional, agua mineral en varias presentaciones de empaque y productos hechos de leche de caballo, para el mercado local. La compañía consistía de 22 departamentos y empleaba a 130 personas, aumentando a 500 en épocas pico. Aunque había estado funcionando por varios años, carecía de estructura. Ejecutivos y gerentes reportaban directamente al Director Ejecutivo. Gerentes en varios niveles no estaban entrenados o estaban insuficientemente entrenados para su trabajo y confiaban en su intuición cuando se debían tomar las decisiones. Todo esto estaba bien durante el comunismo cuando no había competencia. Aunque a la compañía le iba bien, esto tenía más que ver con el emprendedurismo del propietario más que en políticas estratégicas. Había campo para mejorar y un experto PUM fue llamado. La idea era entrenar al personal a manejar asuntos basados en un patrón estructurado y a traducir esto en un plan de negocio.

El experto PUM organizó un curso de capacitación para 15 gerentes y ejecutivos y les enseñó los entresijos de hacer un plan de negocio; cómo evoluciona en varias fases y como elementos como el mercadeo, presupuesto, reportes financieros y personal se pueden manejar. Un análisis FODA se realizó, enfocándose en fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para la compañía – una revelación para los gerentes.

Las fortalezas incluían la porción grande de mercado y el espíritu de emprendedurismo y energía del propietario. El gran problema era la estructura organizacional en general. Gerentes de 22 departamentos reportaban directamente al propietario, haciendo que su ámbito de control sea muy amplio.

La recomendación fue que la organización debía ser transformada de cuatro gerentes de línea de para producción, ventas, logística, de casa y tres gerentes de personal para finanzas, recursos humanos y calidad – todos reportando directamente al Director Ejecutivo. Esta estructura de pirámide plana, con un sistema de reporte óptimo hacia arriba crearía transparencia en la organización y la haría más fácil de administrar. Seis meses más tarde, todas las recomendaciones habían sido adoptadas e implementadas. La compañía ahora tiene un plan de negocio que funciona con reportes financieros, presupuestos y un plan de inversión. Más importante aun: sus ganancias se han duplicado. Las cosas se hacen no basadas en intuición y más en el plan de negocio que dictamina la dirección.

PIENSE COMO UN GENERAL DEL EJÉRCITO

1

Un ejército usa planes operativos para prepararse para la guerra o para misiones de paz. Como regla consisten en cinco elementos:

- La situación actual referente al enemigo y a sus propios medios.
- Misión.
- Operación.
- Logística.
- Comandos y conexiones.

En el ejército la disciplina lo es todo. Es una de sus características principales.

Los emprendedores pueden aprender mucho de esto. El mundo de los negocios usa planes de negocio. Su función principal es hacer la misión transparente, evaluar el mercado, fijar metas y ganarle a la competencia. Los elementos principales de un plan operativo militar también pueden encontrarse en un plan de negocios. Inteligencia acerca del enemigo puede compararse con el análisis del mercado y de la competencia. Dar órdenes y hacer conexiones son similares a la administración diaria del negocio. La disciplina también es de las cosas más importantes en el mundo de los negocios. Las empresas manufactureras dependen en el principio de “justo a tiempo” y también es esencial el cumplir las fechas límite y los acuerdos que se tengan con otros negocios. Los empleados deben estar entrenados para esto.

2

EVITE EL FRACASO

Muchas empresas pequeñas y medianas fracasan porque carecen de una visión de largo plazo para su negocio. Las metas no son claras, los deseos del cliente no son conocidos o son mal interpretados.

El fracaso también puede suceder porque la competencia ha sido subestimada o la planeación financiera y la facturación no están siendo monitoreados muy de cerca. Debido a una falta de visión, evaluación y revisiones, procedimientos y sistemas no efectivos, algunas veces permanecen en operación. Una falta de habilidades esenciales también puede ser un problema. El personal no está suficientemente calificado y la administración no puede cambiar esta situación. En todos estos casos usualmente hay una falta de liderazgo.

Un plan de negocio transparente puede hacer maravillas. Todos los temas relevantes son tratados y mejoras realizadas. Es esencial involucrar a los empleados ya que esto creará apoyo al plan.

3

NO MIRE DEMASIADO LEJOS

Un plan de negocio contiene planes para los siguientes cinco años y se ajusta cada tres años. Tres años es un margen de tiempo manejable. Mas allá de esto las cosas se vuelven turbias. El emprendedor debe evaluar periódicamente si los planes se están cumpliendo en el tiempo estipulado. Se deben hacer revisiones cada año para analizar si las metas necesitan ajustarse en línea con la situación actual. Entonces, después de tres años, el emprendedor evalúa si los objetivos se han logrado y si el plan necesita ajustarse. Esta es una manera de mantener a la corporación enfocada. Un plan de negocios solo podrá tener éxito si es apoyado a través de toda la empresa. Por esto es esencial el involucrar al personal clave de la directiva desde el inicio, desde la redacción del plan. El plan de negocio contiene un número de elementos fijos: misión y estrategia, conclusiones y recomendaciones.

BOSNIA: CONCÉNTRESE EN EL NÚCLEO

Un negocio en Bosnia planeo operar una bodega de almacenamiento en frío. La compañía quería congelar fruta fresca tales como moras, frambuesas y fresas. Varias cooperativas en el vecindario les proveerían la cosecha; la bodega de almacenamiento en frío haría el resto. Se le preguntó a PUM para que asesorara en la instalación de la bodega. Resulto rápidamente que la compañía no tenía ni conocimiento ni perspicacia sobre como procesar este tipo de productos. Ni siquiera había computado los costos o precios al por menor. La nueva actividad no tenía ninguna relación con sus otras actividades del negocio: una fabrica que producía harina, una panadería industrial, un supermercado, una fabrica productora de cocinas para casas, una ferretería con cuatro sucursales en ciudades lejanas entre ellas y una división de logística de transporte operando 18 camiones. Todas estas actividades eran bien diferentes entre ellas y ninguna tenía nada que ver con crecer bayas.

El experto PUM comenzó con un plan de negocio para crear de esa manera una estructura. Debido a la multitud de actividades, esto evoluciono en una no ortodoxa y compleja historia. La experiencia demuestra que en general es prudente para Pequeñas y Medianas Empresas (pymes) que se enfoquen en cuatro diferentes actividades. Mucha variedad tiene un impacto negativo en la eficiencia administrativa, debido al ámbito de control simplemente es muy amplio. Es imposible el poder enfocarse en todo a la vez. La corporación Bosnia llego a la misma conclusión después de las sesiones de entrenamiento. Después de cálculos minuciosos, fue obvio que no había manera que dado el precio de costo de los productos que ninguna ganancia se generaría. Aun un flujo de efectivo positivo no era realizable. La compañía simplemente no tenía la vista en el mercado y en el proceso de producción. Esto convenció a la compañía que los planes de bodega de almacenamiento en frío eran irreales y que sus otras actividades debiesen ser restringidas. En consecuencia subcontrató división de logística, vendió el supermercado y decidió concentrarse en las fábricas restantes y en la ferretería y el negocio de venta al por menor. La operación de la bodega de almacenamiento en frío se le ofreció a un competidor. En este caso, el simple acto de redactar un plan de negocios tuvo consecuencias de largo alcance.

COMIENZE CON UNA MISIÓN Y UNA ESTRATEGIA

Un plan de negocio comienza con una declaración de la misión y estrategia. La declaración de la misión, en estos días referido también como definición del negocio, es un resumen de lo que la empresa quiere lograr. En otra palabras, como quiere ganar las batallas. La misión de la empresa es eterna y describe su objetivo para los años por venir. Esto previene que el enfoque se vaya a la deriva. Un perfil detallado es el resultado y los clientes sabrán exactamente porque debe escoger a un negocio en particular. Por esto es esencial el involucrar no solo a las personas clave desde un inicio sino también a los empleados con la clasificación más baja en la empresa. Información de abajo arriba y de arriba hacia abajo es un requerimiento básico ya que todos deben estar consientes de la estrategia y trabajar para ello. Una misión puede ser el convertirse en el numero uno en su campo; debe ser conocida por todos adentro o afuera de la compañía y puede ser usada como herramienta de mercadeo.

La misión es elaborada posteriormente en una estrategia, con un número específico de objetivos para los próximos cinco años. Por ejemplo, ser el mejor en el campo de uno puede requerir el apuntarle a la calidad mas alta en sus productos, la más alta calificación de los clientes o el record en mejor medio ambiente. Estos objetivos están en términos detallados para los siguientes cinco años. El primer capítulo también contiene un segmento corto sobre la historia y antecedentes de la compañía.

CONOZCA A SUS CLIENTES – Y A SUS COMPETIDORES

5

El segundo capítulo del plan de negocio describe el mercado en el cual opera la compañía. En jerga miliar: inteligencia sobre el enemigo. Comienza con dos listas: clientes principales, incluyendo el porcentaje de facturación que aportan y grandes competidores.

La segunda lista puede ser la más importante, ya que ofrece la oportunidad de analizar la competitividad de su negocio. ¿Cómo están haciendo los competidores comparados con usted? ¿Cuáles son sus fortalezas y debilidades? Criterios tales como ubicación, precio, calidad, capacidad, confiabilidad y amabilidad hacia el cliente se toman en consideración aquí.

A usted y a sus competidores se les otorga un puntaje para cada criterio. Después de esto un cierto valor se le atribuye a cada criterio. Por ejemplo, la calidad puede ser más importante que la confiabilidad. O viceversa, dependiendo de las circunstancias. A la calidad puede atribuírsele dos veces más valor a la confiabilidad. Todos los puntajes son entonces multiplicados por el factor de valor asignado y sumado. El resultado da una indicación de cual compañía se está desempeñando mejor y que posición ocupa su empresa entre la lista de competidores. Este análisis ayuda a definir metas específicas para su compañía. Por ejemplo, usted puede enfocarse en mejorar su calidad o su confiabilidad.

El análisis de mercado termina con un análisis FODA: un análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas a las que se enfrenta su compañía. Las Fortalezas y Debilidades son dentro de su empresa, y las otras dos son externas. Todo esto puede ayudar a abordar los puntos débiles y mejorar los puntos fuertes dentro de su negocio. Las amenazas frecuentemente no pueden excluirse pero una empresa le puede apuntar a controlarla lo más posible. Obviamente las oportunidades son las más importantes, ya que ofrecen margen para nuevas metas.

6

EVALÚE COMO LE ESTÁ YENDO A COMPAÑÍA

El tercer capítulo de un plan de negocio da una relación detallada de los medios de producción del negocio: edificios, maquinaria y otros activos y su capacidad de producción. El capítulo también describe cuantas personas trabajan en los diversos departamentos o sucursales. Es importante tener información confiable ya que esto representa la columna vertebral de su negocio.

7

HÁGASE UNA IDEA DE SUS RESULTADOS FINANCIEROS

Quando su empresa ha estado activa por más de un año, el cuarto capítulo del plan de negocios le dará un resumen de los resultados financieros del año anterior y de los anteriores en caso sea esto aplicable. Se darán resultados por cada sucursal, si fuese posible. Las cifras muestran cuales departamentos son más rentables o deficitarios y cuáles son los que mejor se desempeñan. Cuando planee, haga tres escenarios apoyados - en la medida de lo posible - con cifras: el peor de los casos, el realista y el optimista. Monitoree sus finanzas.

Revise las cifras cada trimestre para que conozca las fortalezas, debilidades y oportunidades de su empresa. Asegúrese que no solo se está enfocando en el flujo de efectivo (ingreso actual y gastos), sino también en los resultados y solvencia (calificación crediticia) en el mediano y largo plazo. Esto es importante cuando se trate de hacer inversiones. Mantenga una lista de las tasas importantes para comprar y vender productos y materia prima. Un resumen de estas cifras se traducirá en objetivos para los años por venir.

EVALÚE EL POTENCIAL DE MERCADO PARA CADA PRODUCTO

8

El quinto capítulo del plan de negocio trata de las oportunidades de Mercado para los diversos productos. ¿Cuáles productos o servicios son adecuados para cuales mercados, adonde están las oportunidades y quiénes son los clientes? Haga una evaluación para cada producto, si fuese posible. Las combinaciones con el más alto potencial le son asignadas la prioridad más alta. Esto le servirá como la base para un plan de adquisición. Este plan puede consistir de una circular focalizando nuevos, potenciales clientes, haciendo llamadas de seguimiento y visitando a clientes potenciales.

Mantenga una base de datos de clientes que se merecen se les ponga mucha atención. Esta es la razón por la que la relación entre el cliente y la Administración es mencionada aquí (CRM). Es importante el mantener buenas relaciones con sus clientes, para averiguar si están satisfechos con el nivel de servicio. ¿Cuáles son sus deseos? ¿Es su negocio amigable con el cliente? Si algo puede mejorarse, ese es un nuevo objetivo al cual hay que apuntarle. Irritaciones menores pueden crecer a una insatisfacción grande, después de todo. El reto es el mantener a los clientes existentes contentos.

DEFINA LOS OBJETIVOS EN TÉRMINOS DE RESULTADOS E INVERSIONES

Además de señalar y dar prioridad a la combinación de producto/mercado, el quinto capítulo del plan de negocios trata sobre la planificación. Objetivos específicos están definidos en términos de resultados e inversiones. Inversiones futuras, en maquinas o casas por ejemplo deben ser parte del plan de negocios. Inversiones actuales dependen de los resultados logrados. Al planificar estos resultados obtiene una percepción de sus opciones de inversión. Planificar ambos asuntos en términos de resultados e inversiones obliga a una compañía a escoger. ¿Qué tiene prioridad, que puede contratarse, que necesita ser comprado? Una vez enfrentados con este tipo de preguntas, los empleados empezaran a pensar en que decisiones tomar.

La planificación también puede extenderse hacia el personal; ¿qué tan grande debe ser su fuerza laboral en los próximos tres años, que tipo de personas necesita, y entrenamiento? Este plan de personal toca los asuntos de calidad y puede resultar en un plan aparte de calidad, definiendo pasos a seguir para lograr mejoras en esta área. Un plan de adquisiciones describe a quien le está permitido que haga las compras de la compañía, en qué áreas y hasta qué grado. De esta manera, solo decisiones importantes de compras tienen que ser discutidas con el gerente.

LISTE LOS OBJETIVOS Y LOS PASOS DE ACCIÓN REQUERIDOS

10

El capítulo final del Plan de Negocios reúne todos los cabos sueltos. En resumen, conclusiones concisas, todos los hechos, cifras y retos están resumidos y objetivos estratégicos definidos. Una lista de recomendaciones da sugerencias de cómo lograr todo esto. Se pueden generar ganancias por medio del control de los gastos, ofreciendo un producto o servicio único y manteniendo el enfoque limitado a un grupo objetivo inicialmente. Esto nos lleva de nuevo al primer capítulo del plan de negocio: misión y visión de la compañía.

VERIFICACIÓN

- Piense como un General del ejército.
- Evite el fracaso.
- No mire demasiado lejos.
- Comience con una misión y estrategia.
- Conozca a sus clientes – y a sus competidores.
- Evalúe como se está desempeñando su compañía.
- Obtenga una idea de sus resultados financieros.
- Encentre el potencial de mercado de cada producto que usted ofrece.
- Planifique resultados e inversiones.
- Liste sus objetivos y los pasos requeridos.

Empresas familiares

La mayor parte de las empresas de todo el mundo son empresas familiares (las estimaciones sugieren que constituyen más del 70 %). En particular, casi todas las empresas pequeñas son familiares. Sin embargo, menos de la mitad de estas empresas sobreviven hasta la siguiente generación, y todavía hay menos empresas que consiguen llegar a la segunda generación (15 %) y a la tercera generación (5 %).

Por lo tanto, ¿cuál es la diferencia entre las empresas familiares que sobreviven y las que no lo consiguen? Se ha investigado mucho este tema y a continuación se presentan algunas de las conclusiones más importantes.

Diferencias entre las empresas familiares y otros tipos de empresas:

DIFERENCIAS POSITIVAS

- Trabajan con un mayor nivel de compromiso y pasión.
- La continuidad es más importante que los beneficios a corto plazo.
- El nombre de la familia es la marca y constituye una fuente de orgullo.
- Los valores familiares constituyen un fundamento sólido de la cultura de la empresa.

DIFERENCIAS NEGATIVAS

- Son menos críticos con los miembros de la familia.
- El padre/jefe/propietario no acepta las críticas y no delega (lo suficiente).
- Los miembros de la familia tienen que reunir menos requisitos para ocupar puestos de trabajo que las personas externas, lo que provoca un rendimiento insuficiente.

REGLAS PARA MEJORAR EL RENDIMIENTO DE UNA EMPRESA FAMILIAR

SU FUNCIÓN

Distinguir entre su función de padre, jefe y propietario. El padre cuida de los miembros de la familia, conserva la armonía y transmite los valores (familiares). El jefe dirige a los empleados, motiva al equipo para que trabaje y desarrolla estrategias y sistemas operativos. El propietario mejora el valor de los activos de la empresa, protege sus valores empresariales y actúa en nombre de todos los accionistas.

IMPLICAR A LOS MIEMBROS DE LA FAMILIA

- Intente permitir a los miembros más jóvenes de la familia que obtengan experiencia en otro sitio durante un par de años antes de entrar en la empresa familiar.
- Busque un puesto adecuado para las cualidades de ese miembro de la familia en cuestión; por ejemplo, no asigne el mejor puesto al hijo mayor simplemente por ser el mayor. Divida las funciones y responsabilidades.
- Establezca una comunicación clara entre los miembros de la familia; en la medida de lo posible, limite las conversaciones sobre el trabajo al tiempo que se pasa en la empresa. La mezcla de la vida laboral, personal y familiar puede llegar a ser explosiva.
- Las decisiones importantes se pueden tomar conjuntamente, pero hay que evitar hablar sobre cada detalle. Establezca una reunión de empresa regular con los miembros de la familia para hacerlo. Ponga por escrito las decisiones y los acuerdos para llevar un registro de lo que los miembros de la familia han acordado.
- Trate de manera justa a los miembros de la familia, al igual que a cualquier otro buen empleado; evite el favoritismo; no establezca unas normas más o menos rígidas para los miembros de la familia y para el resto de empleados.
- Si desea empezar un negocio con familiares, o si desea dar acciones a sus familiares, asegúrese de dejar claro lo que van a sacar de ello y póngalo por escrito.

SUCESIÓN

- Elabore un plan de sucesión mucho antes de que usted, el propietario, tenga previsto jubilarse.
- Ese plan debe responder a preguntas como las siguientes: quién va a dirigir la empresa, cómo se dividirá la propiedad, quién tomará las decisiones y cuál es la relación exacta de los hermanos en la empresa.
- Debe comprender que hay una diferencia entre la propiedad y la gestión. Tener acciones en la empresa no significa necesariamente que vaya a ocupar un puesto de dirección en la empresa.
- Contrate a un mediador externo para analizar los planes de sucesión, especialmente si espera que las cosas se compliquen. Una persona ajena debe poder ser capaz de resolver las diferencias porque el único motivo que tiene es ese, solucionar los problemas. Esas personas son objetivas y desaparecen cuando todo se ha organizado. PUM Netherlands senior experts puede proporcionar a estos expertos.
- Elabore un plan claro para cuando se jubile y deje todas las decisiones a sus sucesores. No dedique demasiado tiempo al traspaso de poder.

Las empresas familiares pueden ser muy fuertes si respetan las reglas mencionadas. Los expertos externos, como PUM Netherlands senior experts, pueden ayudar a aplicar estas reglas y conseguir que su empresa prospere.

13

Anatomía del buen empresario

Para convertirse en un buen empresario, basta con recurrir al cuerpo como guía.

TRABAJO MENTAL

El cerebro genera ideas innovadoras, planifica el futuro y renueva mediante un crecimiento autocorrectivo. Este es el motor del progreso, la esencia y la misión del verdadero espíritu emprendedor. Eso es lo que genera renovación, valor y el *permiso* para “ser”.

TRABAJO DE LOS PIES

Las extremidades (los pies y las manos) representan las acciones: llevar las ideas a la práctica, concretar las cosas, dirigir una empresa (lo que se define jurídicamente como “*explotar una empresa corriendo riesgos personales y en beneficio propio*”). En la práctica, el “trabajo de los pies” consiste en afrontar lo que tiende a exigir más tiempo, es decir, las preocupaciones simples y cotidianas.

Es un error pensar que dirigir una empresa es lo mismo que ser emprendedor. La gestión de una empresa es simplemente una parte de la empresa en su conjunto. El reto consiste en coordinar con eficacia el “trabajo mental” con el “trabajo de los pies”.

EL EQUILIBRIO ENTRE EL “TRABAJO MENTAL” Y EL “TRABAJO DE LOS PIES”

- Demasiado “trabajo de los pies” con un “trabajo mental” insuficiente acaba por hacer fracasar el ciclo progresivo: esforzarse continuamente por estar al día de las novedades; tener que reinventar siempre la rueda; ineptitud persistente a la hora de acceder a la habilidad inherente de una persona frente a la competencia despiadada y omnipresente; estrés continuo debido a la preocupación; y el desperdicio aparentemente infinito de los recursos de capital. O puede ser lo contrario: demasiado “trabajo mental” con un “trabajo de los pies” insuficiente conduce al menoscabo de la personalidad a través de un egoísmo excesivo, lo que lleva inevitablemente a la explotación de otras personas, a sobrestimar los recursos propios, a engañar a los consumidores y a la actitud de lo único que vale son los beneficios a corto plazo.

- Demasiado trabajo mental también puede dar como resultado que se hagan promesas que no se pueden cumplir, estrategias poco realistas que solo son brillantes en el papel, castillos en el aire, megalomanía, burbujas especulativas, confusión y frustración, y desperdicio de dinero y creatividad. Un exceso de idealismo y altruismo, carente de sentido común comercial, puede conducir también al desastre, que se encuentra inevitablemente al final de los caminos asfaltados con las mejores intenciones.

Manténgase siempre alerta para mantener el equilibrio adecuado entre el “trabajo mental” y el “trabajo de los pies”.

LA CONEXIÓN PARA LOGRAR EL EQUILIBRIO

El verdadero empresario se encuentra entre el “abdomen” y el “corazón”.

- Del corazón procede el “impulso”, la pasión, el “por qué” y el “hacia dónde”, lo que vincula los ideales con la actividad. Sin la “pasión del corazón” es imposible que haya un verdadero deseo de éxito.
- Del *abdomen* se derivan los valores y los límites morales, el sentido de lo que es “decente”.

Uno siempre se esfuerza por traducir el impulso y los motivos en objetivos y políticas. Uno siempre se esfuerza por traducir los valores en unas normas éticas propias en las que pueda basar sus decisiones y acciones.

Colaboradores

Arie de Boer
Paul Dielissen
Robert van der Hall
Ruud van der Horst
Rob van der Kind
Jan Kuilman
Peter Lems
Theo Macrander
Eugene Marshall
Ruud Middel
Peter Moen
Thijs van Praag
Ben Suidman
Jan Willem van Waning
Piet Hein de Wit

Foto de portada

Opmeer Reports

Diseño

Ontwerpwerk, La Haya

Impresión

ANDO Graphic

Por más de tres décadas PUM de los Países Bajos expertos de alto nivel ha invertido en el futuro de las personas alrededor del mundo. Le ayudamos a Pequeñas y Medianas Empresas (pymes) con asesoramiento práctico. Las pymes son esenciales para el desarrollo económico y para la reducción de la pobreza ya que crean la más grande cantidad de empleos sostenibles.

Entrevistamos a un gran grupo de expertos de alto nivel y les preguntamos sobre los más grandes obstáculos con los que las empresas se encuentran. ¿Qué hace la diferencia entre una historia de éxito y un fracaso? Sus respuestas nos ayudaron a crear un conjunto de consejos y recomendaciones útiles que hemos unido y publicado en este Manual de Emprendedores PUM.

El Manual ofrece consejos prácticos en una variedad de cuestiones que emprendedores alrededor del mundo han encontrado y sobrellevado. Estamos muy felices de compartir estos consejos con usted en este folleto, permitiéndole que aproveche sus experiencias reunidas y resumidas.