



**NO BUSQUE UN TRABAJO,  
CREE SU PROPIA EMPRESA,  
HÁGASE MAESTRO EN 33 DÍAS**  
*ESTO ES EL ABC DE LAS START-UPS*

Por Juan Carlos Lastiri Trinidad

## Introducción

En casi la gran mayoría de las escuelas forman a los estudiantes para conseguir un buen trabajo, para buscar una entrevista laboral, o para hacerse "JEFE", "Gerente" o "Director" o al menos eso "les hacen creer", esto con el afán de conseguir o tener una amplia lista de inscritos en sus tan privilegiadas instituciones, para que posteriormente, éstos se den cuenta, que lo que más vale en el ámbito laboral no son los estudios o la teoría (aunque son importantes), sino la experiencia, y para que a su vez o posteriormente usted se dé cuenta que lo que buscaba de acuerdo a su personalidad, no era otra cosa más que crear su propia empresa, echar a volar una idea, desarrollar sus habilidades y con esto lograr no estar bajo el yugo de nadie, sino buscar su propia independencia haciendo lo que ama y lo que le gusta.

Generalmente, usted paga cantidades estratosféricas en colegiaturas, diplomados y demás estudios que en ocasiones no nos llevan a donde quisiéramos estar, o quizás cientos de horas en estudios que no nos enfocan en lo que queremos, y que, si sumamos, nos podrían dar en conjunto una suma o cantidad para poner un negocio, o al menos para comenzarlo. Pero *¿cómo hacemos para poder iniciar nuestro propio negocio de una manera adecuada y dirigida o encaminada a no fracasar? o ¿para emprender desde recién egresado de la universidad? y en algunos otros casos ¿quizá desde antes?*

Como he mencionado en el primer párrafo, es común que se estudie para conseguir un trabajo, ya sea una carrera técnica o una profesional. Pero. *¿usted quiere eso? ¿Estudiar cuatro o cinco años para ir a una o a más entrevistas en busca de un trabajo por el cual tendrá que competir día a día, mes tras mes y año contra año, y si lo consigue cuidarlo para que la empresa no lo despida y soportar el trato de sus superiores?* Esto quizá es el sueño de algunos, pero no el caso de aquellos a quienes les gusta o más bien "nos gusta", la creatividad, el liderazgo y la independencia como particularmente lo somos muchos como yo.

Generalmente la carrera o profesión que se escoge viene por la motivación por encontrar **"un buen trabajo"** SER UN INGENIERO, UN ARQUITECTO, UN DOCTOR, UN ABOGADO, etc. pero en realidad **"¿Qué es encontrar un buen trabajo?"**. Es encontrar un laburo que nos permita irnos de vacaciones *¿dos o una vez al año? ¿Es acaso un buen trabajo tener una jornada de 8 a 10 o hasta 12 horas diarias,*

ya que el día comienza con nuestros desplazamientos para llegar a nuestro sitio de trabajo y las actividades extras en casa, para tener un sueldo cada quince días o cada mes? ¿es hacer lo que nos mandan cuando sabemos que en algunas ocasiones se están equivocando y están pasando por encima de nosotros, y encontramos que tenemos que aceptar sus ideas y apagar y fundir las nuestras?, **¿O acaso es hacer lo que uno quiere y por ende verse correspondido monetariamente?**

Es verdad que **“TODAS LAS PERSONAS SOMOS BUENAS PARA ALGO”** sin embargo, **“NO TODAS SOMOS BUENAS PARA LO MISMO”**. Es en este sentido que cada profesionalista, obrero, o persona dedicada a un arte u oficio, profesión, o deporte, es buena para algo a diferencia de los otros. Es decir que cada ser humano es bueno para algo distinto que lo diferencia los demás, el hacerlo de manera sobresaliente es lo que hace que usted marque la diferencia y aquí entra la relación de por ser diferentes, dando algo extra, es que sea así que **MARQUEMOS LA DIFERENCIA.**

En este libro, usted podrá encontrar los principales aspectos que necesita tomar en cuenta, cuando decide independizarse y comenzar una nueva etapa como emprendedor, ya sea para dar servicios, consultoría o para poner un negocio propio por "*muy pequeño que este sea*". Aprenderá que a pesar de que su negocio sea diferente, logrará ser más esquemático, estructurado y encaminarlo al no fracaso o, mejor dicho, al éxito, ya que comúnmente uno no sabe lo que se debe de hacer, ni se nos dice para lo que se debe de estar preparado, pero amigo mío, aquí, yo le voy a ayudar con la experiencia que a mí me ha costado.

Es necesario comprender que en medida que uno va creciendo profesionalmente, se va dando cuenta que no necesita trabajar para alguien, sino que necesita que el dinero, la experiencia de otros, y el trabajo de otros trabajen para usted, y eso, solo se logra a través de la experiencia y si usted no la tiene, yo voy a compartirle a través de este manual, libro, o como decida llamarle a **"el ABC de los nuevos negocios o startups"** para que logre ser exitoso en sus proyectos.

Quiero aclarar que este libro no trata de convencer a nadie que no esté convencido, sino de abrir los ojos de manera estructurada y de despertar a aquellos que no han querido hacerlo o que se cuestionan *¿qué es lo que hacen*

de sus vidas cuando salen de la universidad y se dedican a trabajar y forman parte de la población económicamente activa sin estar satisfechos. Si bien es cierto que no es fácil conseguir un trabajo, mucho menos será fácil, proponer un nuevo negocio o emprender de manera independiente la vida laboral en su propio quehacer y negocio. Sin embargo, en este libro usted se podrá dar cuenta de los aspectos más importantes, al momento de estar por su cuenta o comenzar una nueva travesía hacia el éxito, de manera que usted disfrute lo que hace y además reciba todos sus beneficios. Bien, pues manos a la obra y comencemos con "el verdadero ABC de las Startups" y **no busque un trabajo, sino que hágase maestro y cree su propia empresa en 33 días. .:**



**Yo soy tu nuevo amigo Juan Carlos Lastiri  
LAE, MBA, Mentor, Certified Life Coach & Certified Business Coach  
Director General y Fundador en Coaching Solutions & Be Better  
Ciudad de México D.F. 2019**

# Capítulo I

## **Todas las personas son buenas para algo, pero en realidad NO TODAS, son buenas para lo mismo, pero ¿cómo me doy cuenta para qué soy bueno? Método DISC de personalidad, sus cuadrantes y explicación.**

Sí, es verdad, todas las personas somos buenas para algo, pero en realidad no todos somos buenos para lo mismo, es por ello que existen diversas profesiones, oficios, funciones, labores, etc. y que todos necesitamos de todos. Por ejemplo, hay personas que son buenas hablando, y perfeccionando su oratoria terminan siendo conferencistas, pero antes van preparándose en algún tema, estudiando y desarrollando experiencia a la perfección sobre lo que ellos están interesados, así como acumulando experiencia y ampliando su vocabulario, para poder estar al frente y hacer un excelente papel frente a sus audiencias compartiendo lo que saben y lo que han aprendido. Por otra parte, hay personas que son buenas escuchando y razonando lo que les comparten, es así como analizando y comprendiendo lo que les dicen, mediante diversas técnicas y métodos que estudian a través del tiempo, logran entender la causa y raíz de lo que escuchan y es como quizás se convierten en unos excelentes terapeutas. Por otra parte, hay personas que les encanta leer y pueden entender lo que leen, por lo cual son buenas razonando y se convierten en unos excelentes críticos y pueden escribir al respecto, hay otros que son buenos perdiendo el tiempo y esto -no está mal-, porque esta pérdida de tiempo les permite que se conviertan en creativos y al fin y al cabo terminan inventando algo para aquellos que pierden o no el tiempo. Pero hay otros que no saben ¿para qué son buenos? y esto los lleva a una crisis en todos sus ámbitos, y aparece a la edad que sea. Es posible que en este instante tan negro, se vea en la oscuridad, pero es entonces en este preciso momento de penumbra que está

preparado para iluminarse, es así como descubren para qué son buenos, si usted no ha llegado a este punto, no se preocupe, le estaré explicando el tipo de personalidad de cada ser, mediante el Método DISC para que usted pueda hacer un análisis de sí mismo y ver para qué es bueno. Por otra parte, en el eje principal de profesión, podríamos decir que existen solo cuatro tipos de personalidades que nos pueden orientar sobre en qué cuadrante de acuerdo al Método DISC estamos y sobre cuál están mis colaboradores, socios, pareja, vecinos, compradores, clientes, etc. Para comenzar podemos revisar cada uno y redescubrirnos, así como redescubrir a los demás.

Existen cuatro tipos de personalidades, pero existe una división muy tangible entre ellas, se podría decir que existen "las personas extrovertidas y las personas introvertidas", y dentro de cada una de ellas existen "personas basadas a las tareas y las enfocadas en las personas".

Esto se podría explicar o se podría ver mejor expresado en la siguiente imagen:

- D). -Personas Extrovertidas enfocadas en las tareas**
- I). - Personas Extrovertidas enfocadas en las personas**
- S). -Personas Introvertidas enfocadas en las personas**
- C). -Personas Introvertidas enfocadas en las tareas**



**A continuación, estaré describiendo cada una de ellas:**

**D). -Personas Extrovertidas enfocadas en las tareas:**

D). -Las personas extrovertidas enfocadas en las tareas, son personas seguras de sí mismas, con una personalidad muy fuerte, líderes, son capaces de llevar un grupo de trabajo e inspirarlos y lograr que se encaminen a sus funciones.

En la mayoría de las ocasiones, son personas de personalidad muy fuerte y además son capaces de tomar una decisión muy rápido, aunque les cueste una pérdida en el futuro por haber tomado una decisión apresurada. Les gusta que el mundo sea rápido y directo, les molesta la falta de seguridad y la inestabilidad en las decisiones, son personas que saben lo que quieren y lo que no quieren, también les molesta la gente lenta, los que hablan mucho y no hacen las cosas, las personas perezosas, las actividades a detalle, y por ende recibir órdenes, sí es verdad a veces son un poco difíciles. La naturaleza de estas personas es DECIDIDA. Son dominantes, y se hacen cargo de las situaciones con agresividad y les gusta dar órdenes. Son hacedores, si de primera no alcanzan el éxito, lo intentan una y otra vez. Les gusta superar obstáculos, y esto les ayuda a concretar aparentemente lo imposible para otros. En muy pocas ocasiones aceptan un NO como respuesta definitiva y en más de una ocasión a pesar de los inconvenientes y obstáculos encontrados en el camino logran lo propuesto. Son personas que rápidamente se hacen dueños de una posición logrando posicionarse en ella, puede ser de líder. Son personas resueltas, audaces, atrevidas, y están dispuestos a discutir y pelear por lo que quieren. Son personas que al comunicarse lo hacen directamente y al grano, no se andan con rodeos y dicen las cosas como son y por ello pueden llegar a lastimar a los demás. Son personas que provocan un combate abierto, ellos pueden llegar a decir "lo haces a mi manera o mejor no hagas nada".

No se dejan derrotar y piensan que el siguiente proyecto será mejor aún que el anterior; por otra parte, a veces su pragmatismo les causa dificultades, debido a que están tan orientados hacia los logros es que tienden a ser bruscos y directos; puede que no siempre tengan razón, pero siempre están confiados en que son quienes la tienen. Dentro de sus fortalezas podríamos decir que: suelen jugar las jugadas del equipo que determinan si se gana o se pierde, la mayoría de los líderes en el mundo tienen esta personalidad. Es de suponer que, si usted es "susceptible" a la crítica, y lo critican a menudo y no lo puede resistir: simplemente no podrá ser un líder, cuando se ponga la situación difícil o controvertida "va a desistir". Por lo que los "D" por el contrario tienen la determinación en sí mismos, y la confianza necesaria para mantenerse firmes.

Es importante saber que los tipos "D" bajo control son, valientes, de respuesta rápida, orientados a los objetivos, a los resultados, deliberados, con un ALTA AUTOESTIMA, muy directos, con confianza en sí mismos, competitivos y les gusta forzar a los demás al logro. Por el contrario, fuera de control son rudos, impacientes, insistentes, inquietos, dictatoriales, presumidos, ofensivos, arrogantes, abrasivos, implacables.

Pueden tomar las decisiones más complejas, aún en medio de una difícil oposición, y como el metal resistente, está formado a hierro y fuego. Son personas a quienes les gusta:

- ✓ **LAS ACTIVIDADES;**
- ✓ **CUMPLIR LAS METAS;**
- ✓ **LA COMPETENCIA;**
- ✓ **EL TRABAJO DURO;**
- ✓ **ESTAR ACTIVOS;**
- ✓ **LOS DESAFIOS;**
- ✓ **SACAR RESULTADOS;**
- ✓ **ESTAR AL MANDO;**
- ✓ **LAS TAREAS**

Seguramente si usted es una persona "D" sabe que para comunicarse con usted es necesario hacerlo en términos del:

- ✓ **¿QUÉ?**
- ✓ **LLEGAR AL PUNTO PRINCIPAL,**
- ✓ **ENFOCARSE EN RESULTADOS BASADOS EN ACCIONES,**
- ✓ **SER BREVE Y ESPECÍFICO,**
- ✓ **TENER CREDIBILIDAD,**
- ✓ **SUPERAR OBSTÁCULOS,**
- ✓ **ESTABLECER EL RETO EN LUGAR DE DAR ÓRDENES,**
- ✓ **SER EFICIENTE Y PROFESIONAL,**
- ✓ **ACLARAR LOS OBJETIVOS,**
- ✓ **ENFOCARSE EN REUNIONES Y DAR PRESENTACIONES,**
- ✓ **APROVECHAR EL TIEMPO Y NO DESGASTARLO,**
- ✓ **ESTAR PREPARADOS Y SER ORGANIZADOS,**
- ✓ **RESOLVER PROBLEMAS Y ESTAR LISTOS PARA LAS OBJECIONES**
- ✓ **REVISAR EL PODER DEL EQUIPO EN CONJUNTO.**



Lo que comúnmente hace que comprendas a un “D” es que sepas que necesita que le respeten y le sigan, que su comunicación es directa, que le gusta hacer cumplir y hacer las tareas. Que este tipo de personalidad es motivada por más autoridad y desarrollo de soluciones para el éxito. Este tipo de personas se sienten confiados y a gusto en un ambiente provisto por desafíos y un mínimo de detalles. Es importante aclarar que para estas personas es importante trabajar en una tarea indicando primero la meta y el beneficio que viene de cumplir esta meta.

**Siguiente cuadrante:**

### **I). - Personas Extrovertidas enfocadas en las personas**

I). - Las personas Extrovertidas enfocadas en las personas, tienen una alta relación hacia las personas, y son muy creativas. Son personas inspiradoras, y les gusta divertirse, haciendo que los demás se diviertan con ellos, son influyentes y pueden influir con sus encantadores modales, son inductores, esto es que hacen que las cosas ocurran, son agentes casuales, son personas que estimulan al logro. Muy a menudo son personas que impresionan, ya que tan pronto como entran a una reunión, la atmósfera entera cambia. Son personas muy interesantes, ya que se relacionan con muchas personas importantes, la gente es su vida, mientras más personas conocen, más felices son, pueden IMPRESIONARTE ya que básicamente se visten, comportan y funcionan para llamar la atención de los demás, de una manera u otra.

Odian los trabajos o tareas de menor importancia, se preocupan más por el título, y por el prestigio que represente que por el poder; hay que tener cuidado ya que los “I”: son soñadores y maquinadores, dejan que su mente vague deseando o pensando aventuras excitantes; son *INTERCAMBIABLES*, es decir son como camaleones, pueden cambiar con mucha rapidez, para adoptar características de su ambiente ya que ellos no tienen problema con la inconsistencia, así que si ellos no entienden las implicaciones del tipo de su personalidad, su vida será como una larga “*montaña rusa*”. Los “I” cuando enfrentan la realidad, se enteran de que pueden ser el hazmerreír y perder unos cuantos amigos, sin embargo, están determinados a hacer el bien, entonces pueden convertirse en líderes inspiradores para otros, por otra parte, viven interesados de las personas, eso es lo que los hace funcionar de una manera tan característica ya que se preocupan por lo que los demás piensen de ellos y siempre están interesados en lo que hace cada quien.

A veces son *Ilógicos* en muchas cosas, ya que a ellos no les interesa tanto llegar a terminar un trabajo, lo que les interesa es cómo se llevan los demás durante el trabajo, su mente siempre está vagando.

Dentro de sus fortalezas podríamos decir que son muy amistosos, para ellos no existe gente desconocida; son personas compasivas ya que tienen a actuar inequívocamente antes de pensar, a veces están dispuestos a dar la camiseta que traen puesta, les gusta la gente, tienen un corazón grande pero a veces carecen de una gran cabeza y otros con facilidad se aprovechan de ellos; una de sus desventajas es que son despreocupados y a veces solo se valen de su experiencia e intuición para tomar decisiones, en ocasiones parecen inestables, simplemente porque tienen una gran cantidad de energía. Otra fortaleza es que son cálidos y agradables, son los primeros en animarlo, tienen una forma particular de ver el lado positivo y alegre de la vida, si en algún momento les va mal hay que esmerarse por prestarles atención. Son extrovertidos y entusiastas, como el alma de la fiesta, y les gusta reunirse con la familia y amigos por cualquier motivo.

Dentro de las cosas que no les gusta está: ser ignorados, estar aislados, ser ridiculizados, las tareas repetitivas, el trabajo detallado, y los proyectos a largo plazo. Suelen ser optimistas, persuasivos, entusiasmados, espontáneos, extrovertidos, fervientes, involucrados, imaginativos, cálidos y amigables bajo control. Cuando están fuera de control están muy por fuera de la realidad, son manipuladores, emocionales, impulsivos, no enfocados, les cuesta trabajo darles dirección a las cosas, soñadores y sin propósito por lo que hay que constantemente tenerlos controlados.

Si Usted es una persona con un tipo de **PERSONALIDAD "I"** sabe que para comunicarse con usted es necesario:

- ✓ **PENSAR EN TÉRMINOS DE ¿QUIÉN?,**
- ✓ **DEJAR QUE EXPRESEN SUS IDEAS,**
- ✓ **MANTENER UN AMBIENTE AMIGABLE,**
- ✓ **CONVERTIR LA PLÁTICA EN ACCIÓN,**
- ✓ **ENFOCARSE EN LOS LOGROS,**
- ✓ **PROPORCIONAR RECONOCIMIENTO A SUS LOGROS,**
- ✓ **GUIARLOS CUIDADOSAMENTE HACIA LOS NEGOCIOS**

Lo que comúnmente hace que comprendas a un "I" es que sabes que tiene la necesidad de que le estimen y afirmen, que es una persona con un estilo de comunicación amigable, informativo, que está dotado para persuadir a los demás con emoción y entusiasmo, que está motivado por la imagen, y qué apariencia tendrá ante los demás. Que su ambiente ideal debe ser abierto, flexible, divertido, con un mínimo de estructura. Para trabajar en una tarea con ellos es necesario que le provea un bosquejo general y asigne pasos a corto

plazo, con recompensas por cada paso cumplido. Desde el principio es necesario pintarles un retrato de su éxito, y de cuan bien se verán.

**Siguiente cuadrante:**

### **S). -Personas Introversas enfocadas en las personas**

S). -Las personas Introversas enfocadas en las personas tienen una personalidad reservada, tímida, quizás un poco más conservadora que los demás. Son personas que están orientadas a las personas, son estables, les gusta hacer las cosas en forma reservada y una por una, a ellos la rutina les da seguridad; son personas que transmiten seguridad. Regularmente quieren que usted sepa que siempre estarán de su parte, y que estarán listos para apoyarlo, se desvelan por agradar a la gente. Por otra parte, son personas que odian los conflictos y no les gusta estar en discusiones o confrontaciones. Son personas que LES GUSTA SERVIR, son magníficos ayudantes, la palabra que más les cuesta decir es "no" y buscan la manera de cooperar y ayudar regularmente. Son suaves y dulces, no son insistentes ni autoritarios, siempre se relegan al segundo plano dándole así la oportunidad a los demás de ser los primeros; son sumisos por naturaleza, son personas que saben seguir órdenes muy bien, con frecuencia prefieren sentarse atrás para que nadie se percate de ellos, porque prefieren pasar inadvertidos. A los "S" les gusta *STATUS QUO*, es decir mantener las cosas como están, porque les gusta las situaciones en las que encuentran estabilidad. Son personas que mantienen recuerdos, notas de amor, poemas y otros detalles a través del tiempo. Lamentablemente pueden ser a menudo unos "tontos" o los "Gutierritos" y esto es porque tienden a pensar con el corazón y todo esto por complacer a los demás.

Podríamos decir que dentro de sus fortalezas son personas tranquilas, les gusta que la vida transcurra en forma serena; son reservados y pueden ser buenos líderes, ya que dirigen como *un instructor*, y no como un dictador. Son personas ordenadas y eficientes, prefiere que las cosas se desarrollen sin tropiezos. Son muy prácticos y buscan la solución más simple. Es muy conservador, diplomático con los demás, debido a que son muy flexibles, se podría decir que son tan tranquilos que es muy agradable estar con ellos porque son personas que escuchan y rara vez buscarán lastimar a los demás.

A este tipo de personas les gusta: la paz, un ritmo medio, la armonía, recibir información para entender las cosas, los grupos amigables y en los cuales haya unidad, el trabajo en equipo, ayudar a los demás, así como ser cooperativos en todas sus actividades. Por lo contrario, son personas a las que no les gusta la inestabilidad, que les griten, los malos entendidos, el sarcasmo, las sorpresas, y ser presionados.

Bajo control son personas relajadas ya que es la posición que más les gusta, son confiables, cooperativos, estables, buenos escuchando, de un solo pensamiento, es decir concentrados y focalizados, son muy constantes, bondadosos, sistemáticos y afables. Sin embargo, cuando están fuera de control, tienen falta de iniciativa, son personas que son dependientes, incautos, indecisos, poco comunicativos, inflexibles, ponen resistencia al cambio, así como fáciles de manipular, lentos y un poco resentidos con todo.

Si tú sabes que eres una persona con un tipo de **Personalidad "I"** sabes que para comunicarse efectivamente contigo es necesario:

- ✓ **PENSAR EN TÉRMINOS DEL ¿CÓMO?**
- ✓ **SER CONCILIADOR Y NO AMENAZADOR,**
- ✓ **QUE TE DEN TIEMPO PARA AJUSTARTE A LOS CAMBIOS,**
- ✓ **MOSTRAR APRECIO,**
- ✓ **PROPORCIONAR SEGUIMIENTO DE APOYO,**
- ✓ **HABLAR CON MAYOR LENTITUD, NO APRESURARSE,**
- ✓ **QUE TE DEMUESTREN SINCERIDAD.**

Para que puedas comprender a una persona con este tipo de personalidad es necesario que comprendas que es un tipo de persona que necesita sentirse seguro-estar en armonía y trabajar en equipo, que su estilo comunicativo es receptivo, abierto, sincero, que es una persona dotada para resolver problemas entre las personas y que a pesar de su timidez es una persona que le gusta relacionarse con los demás. Son personas que están motivadas por la paz y la estabilidad, sabes siempre qué esperar de ellos y son personas que les gusta tener un mínimo de problemas. El ambiente ideal para estas personas es un pacífico, servicial, donde todos se llevan sin conflicto, les gusta trabajar en una tarea, y que se les dé o dan instrucciones sencillas, con sugerencias sobre cómo cumplir la tarea; si eres una de estas personas sabes que cuando sea posible, se te asigne de una tarea a la vez.

**Último cuadrante:**

### **C). -Personas Introversas enfocadas en las tareas**

C). -Las personas Introversas enfocadas en las tareas, es una personalidad reservada pero que gusta de hacer tareas. Son personas competentes, y consistentes ya que ellos saben porque han verificado con anterioridad que la constancia es una manera de llegar al éxito, su lema pudiera ser "*planifica tu trabajo...y trabaja de acuerdo a tu plan*". Son personas cautelosas, miran muy bien antes de lanzarse "*detestan cometer errores*", un poco perfeccionistas, ya que ellos miden dos veces y cortan una sola. Son en extremo cuidadosos, realmente les gusta asegurarse de que las cosas se hagan con mucho cuidado.

Quizá se puede decir que son calculadores, y debido a que están orientados a la tarea, tienden a pensar solo en el resultado final.

Son críticos de pensamiento y tienen una habilidad increíble para comprender lo que está sucediendo, pueden analizar una situación quizás mejor que cualquiera de los otros tipos. A ellos les gusta seguir las instrucciones y no comprenden por qué los demás no lo hacen. Son concienzudos y pueden seguir el curso de un proyecto mucho después que otros que se han dado por vencidos. Son muy analíticos, y saben cómo tomar un proyecto grande y separarlo en sus partes y componentes (sin embargo, a veces les cuesta ver el cuadro general), una de sus debilidades es que tienden a ser muy sensibles, saben y piensan que muy pocas veces se equivocan, y les cae mal cuando alguien les señala un error cometido (y cuando se equivocan lo toman personal). Son personas perfeccionistas como lo he dicho con anterioridad y les encanta la documentación y la precisión. Una de sus debilidades se podría decir es que son muy idealistas, y buscan y quieren ser los mejores, van siempre y luchan por lo mejor, los frustra los asuntos pendientes.

Son personas fieles a ideas y tradiciones cuando encuentran lo que les gusta, se mantienen fieles a sus causas, pero cuando se encuentran en territorio desconocido se sienten amenazados. Son muy sacrificados y tenaces, tienen la envidiable habilidad de "trabajar incesantemente". Se podría decir que los "C" son conocidos por seguir operando con energía nerviosa mucho después de su acostumbrada hora de descanso.

A ellos les gusta la precisión, la excelencia, la consistencia, trabajar con la información/datos, el valor/calidad, seguir un plan/un procedimiento, la honestidad.

Por otra parte, son personas a las que no les gusta ser criticados, los errores, los cambios repentinos, el trabajo mal hecho, la falta de preparación ante una situación, y las interrupciones innecesarias.

Este tipo de personalidad bajo control son ordenados, lógicos, intensos, furiosos, precavidos, correctos, cuestionadores, conscientes, precisos. Por el contrario, fuera de control son, compulsivos, críticos, antisociales, metiches, se ofenden fácilmente, temerosos, rígidos, dubitativos, desconfiados, preocupados, y meticulosos, van al detalle. (Ojo es un panorama general y de cómo pueden ser), no quiero que solo pienses en lo malo, sino que te centres objetivamente en lo que sí es, esta clase de personalidad y la orientes a algo bueno.

Si sabes que eres un tipo de persona con este tipo de personalidad sabes que te gusta que se comuniquen contigo:

- ✓ **PENSANDO EN TÉRMINOS DE ¿POR QUÉ?;**
- ✓ **SER ESPECÍFICO EN PUNTOS DE ACUERDO;**
- ✓ **EVITAR EMOTIVIDAD;**
- ✓ **REVISAR LOS HECHOS;**
- ✓ **MOSTRAR UN BALANCE DE “PROS Y CONTRAS”;**
- ✓ **PROPORCIONAR PRUEBAS;**
- ✓ **DAR BIENVENIDA A LAS PREGUNTAS PACIENTEMENTE.**

Para poder comprender a este tipo de personas es necesario saber que ellos necesitan sentirse incluidos en el proceso, que hay que ser lógicos y detallados al momento de darles una instrucción o al momento de comunicarse con ellos.

Hay que saber que son personas dotadas para el análisis de las tareas y procedimientos, que su motivación consiste en saber que se ha realizado la tarea con excelencia y calidad. También la validación de dar en el clavo. El ambiente ideal para estas personas es un ambiente o un entorno que pone énfasis sobre la importancia de actuar de una manera correcta. Para colaborar con ellos es necesario proveerles de un plan o una estructura, con una explicación del objetivo tras intentar la tarea.

Bien, ahora que ya conoces los tipos de personalidad mediante el método DISC, es importante que te ubiques quizás en la mayoría de las situaciones un área específica para que comprendas como eres y mejor aún conocer a tus semejantes, socios, pareja o las personas con las que interactúas para mejorar los resultados de cada situación dirigiéndote siempre hacia una situación denominada comúnmente WIN/WIN, o “Ganar/Ganar” porque de lo contrario una parte o ambas saldrían insatisfechas.

Ahora espero que así ya te puedas dar una idea de qué tipos de personalidades existen. Por favor haga conciencia de ¿dónde se encuentra usted situado? y haga un análisis en el tipo de actividad para la cual sería bueno en relación a sus funciones de acuerdo al método DISC. Por otra parte, trabaje en lo que considere que no son sus fortalezas de manera que pueda sacar el máximo partido y provecho a sus habilidades, aptitudes y experiencias encaminándose al éxito.

Existen otros factores para los cuales las personas son buenas, y pueden basarse en el tipo de actividad que usted disfruta desarrollar, mismos que también puede otorgarle un beneficio siempre y cuando lo desarrolle de manera estructurada y consistente, en ese sentido se puede decir que las personas son buenas en:

- 1. Un oficio: Carpintería, mecánica, etc.**
- 2. Un arte: Pintura, música, canto, etc.**
- 3. Una profesión: Abogado, arquitecto, administrador, facilitador, etc.**
- 4. Un deporte: Futbolista, tenista, basquetbolista, etc.**

He decidido colocar este tipo de profesiones ya que de ahí podemos derivar para lo que queremos desarrollar nuestra empresa, negocio, o actividad profesional. Cambie su manera de pensar porque en realidad no solo una profesión le puede dar la satisfacción, quizás ser mecánico puede traer mayores ingresos que un ingeniero siempre y cuando lo haga con compromiso, estructura y con un servicio que lo diferencie de su competencia. Nunca se me va a olvidar cuando un mecánico me hizo un comentario señalando que le daba vergüenza llegar a su casa con las manos sucias, pero le hice una observación diciéndole que es más importante ser un hombre limpio, que llegar con las manos sucias o llegar con las manos limpias y ser un hombre sucio. Esto es hablando de integridad y honestidad.

Por otra parte, o comúnmente sucede que somos lo que los papás quieren o lo que un maestro en la escuela nos dijo que podríamos ser -o no- pero en verdad te has preguntado *¿para qué eres bueno?* o *¿dejaste que te influyeran para ser lo que los demás quieren que seas?* si es así, -voilà- has descubierto de raíz dónde está el problema o la dificultad en tu vida, y es momento de que trabajes en lo que a ti te gusta.

Usted también puede hacerse un test posológico como la prueba **Taylor Test** para descubrir sus habilidades y aptitudes, mismas que lo llevarán a desarrollar con agrado y gusto lo que usted quiere hacer de ahora en adelante. Solo para terminar este capítulo me gustaría señalar que existen tres círculos del ser como lo he mencionado en otro de mis libros. El círculo primario o primero(1) que es básicamente lo que hacen nuestros padres de nosotros, el círculo secundario o segundo(2) que es lo que el mundo hace de nosotros, y esto debe ser entendido como un subconjunto de círculos en extensión, es decir como si aventaras una piedra al agua y se generaran hitos o magnitudes de onda y en ellas está el círculo de formación de un tercero o una experiencia positiva(+) o negativa(-) que ha creado influencia en tu vida y a la cual le has dado el poder de formarte, para bien o para mal, y por último, el círculo terciario o tercero(3) que es básicamente lo que hacemos nosotros mismos de nosotros, así que no le

otorgues el poder al mundo, a terceros o a tus padres de ser algo que no quieres ser y concóctete y potencia lo que eres. Por favor no estudies para tener un buen trabajo, mejor ten un trabajo que te apasione, que te guste y que potencie tu personalidad y comienza a darle forma y estructura.

**En este capítulo te sugiero que te preguntes lo siguiente:**

- 1. ¿He logrado comprender cuál es mi tipo de personalidad?**
- 2. ¿He logrado conocer a más personas con este tipo de modelo de personalidad?**
- 3. ¿Aprendo a reconocerlos y me ayuda o me sirve para conocer más de mí y de los demás?**
- 4. ¿Puedo usar a mi favor este modelo para entablar relaciones, negociaciones, y objetivos con las personas?**
- 5. Una vez que sé qué tipo de personalidad tengo o terceros ¿me conviene solo estar en un cuadrante?**
- 6. ¿Podría moverme según la circunstancia de cuadrante?**
- 7. ¿Con quienes me relaciono mejor? ¿Y por qué?**
- 8. ¿Mi personalidad me ayuda o no?**
- 9. ¿Cómo podría descubrir qué cuestiones de mi personalidad me ayudan a desarrollarme mejor?**
- 10. ¿Reconozco la personalidad de mi pareja, mis amigos, mi familia, mis colaboradores, mis clientes?**
- 11. ¿Podría hacer algo por mejorar mi carácter y el de mis colaboradores?**



# Capítulo II

## **Poner un nuevo negocio no es fácil, pero, ¿Resuelve mi negocio una necesidad de mercado o no? Y eso ¿Me hará las cosas un poco menos difíciles?**

La mayoría de las empresas hoy en día quieren dedicarse al Marketing Digital, a las redes sociales, y algunas personas a conseguir un trabajo como Community Manager para trabajar como freelance y permitirle viajar o crear una empresa como Facebook, Instagram, Snapchat, y seguir la corriente de los líderes pensando que no se puede crear o reinventar algo nuevo porque todo está inventado, sin embargo, existen casos de éxito como Starbucks, quien a diferencia de McDonald's reinventó el tercer lugar para estar después de la casa y del trabajo. Si bien es cierto que es difícil inventar algo, ¿por qué mejor no resolver una necesidad en la cual una gran parte de la población o potencial mercado esté insatisfecha?, un claro ejemplo y fácil de entender es Uber, quien se dio a la tarea de resolver una insatisfacción de mercado de la mejor manera. ¿Quién se iba a imaginar que se iba a pedir un taxi con el móvil, ligar a una tarjeta y mejor aún, calificar al operador que lo atendió para recibir un comentario y poderle dar retroalimentación acerca de su manera de atender a los clientes, conducir y demás y mucho menos que los usuarios del servicio podrían recibir una amonestación y un cargo por un mal comportamiento, pagar una tarifa dinámica que se puede elevar 2 o 3 veces más de su coste normal?

Aquí hay algo que se debe de entender de fondo y de raíz, una empresa no puede ser dirigida por su líder o por su CEO, ya que si ese fuera el caso ¿qué habría pasado con Apple? ¿Steve Jobs estaría dirigiéndola desde la tumba? -no- las empresas tienen que dirigirse por **“LA VISION”** que ha sido definida desde el principio.

“La visión” es quien dice a donde hay que ir, y “la misión” lo que hay que resolver, toma nota de esto y que nunca se te olvide, ya que, partiendo de aquí, podrás

orientarte y darles dirección a tus ideas, así como a las intenciones que tienes con lo que quieres resolver.

Esto es importante plasmarlo después de que tienen la idea en un plan estratégico mismo que plantearé más adelante.

Los puntos importantes que hay que considerar al plantear una nueva solución a una necesidad de mercado podríamos plasmarlo con un benchmarking de la siguiente manera:

**1).- Que exista un punto de comparación.** Recuerden que la experiencia del servicio de taxis cambió y se podría decir que es un “antes y después de Uber”. El punto de comparación es grandísimo, incluso Uber ya no sólo es un punto de comparación entre el servicio de taxis, sino que puede ser referido como un punto del tipo de servicio que se ofrece, comparándolo con otros servicios y aportando valor en temas como “el Uber del autoservicio”, “el Uber de la enseñanza”, etc. hoy en día ya es una palabra muy utilizada refiriéndose a los servicios. Algo muy importante en lo cual innovó esta compañía con su modelo de negocio es que hizo de su modelo una **economía participativa** es decir que adhirió a su modelo de negocios personas que pudieran poner sus recursos (tanto materiales como humanos) para convertirse en una verdadera potencia de negocios. En ese sentido este modelo es muy sencillo, pero ¿cómo funciona? Simple y fácil, alguien en algún lugar dispone de un recurso, ya sea material (puede ser dinero o no) o humano, que alguien más necesita y cuyos gastos y responsabilidades están dispuestos a compartir y alguien en otro lugar (de la misma ciudad) se puede comprometer y compartir el recurso que le haga falta. Por ejemplo, yo tengo el vehículo, pero no tengo quien lo maneje. Alguien puede manejarlo, pero no tiene el carro y alguien más es dueño de la aplicación y cada una aporta su parte y así podemos compartir el modelo de negocio, compartiendo sus beneficios. *Resolver una necesidad no es fácil* sin embargo a veces tenemos cosas tan simples y sencillas a nuestro alrededor incapaces de resolver por no creer que se puede hacer algo muy sencillo. La idea de Uber por si solo es buena, sin embargo, sin acción no hubiera sido posible quedando solamente “en un sueño” como miles más que hay en nuestras cabezas sin ejecutarse **-no sea más un soñador y ponga en práctica sus ideas-**. Uber ha llevado este modelo de negocios a una escala global posicionándose como uno de los modelos de negocio más exitoso en el mundo entero y casi de todos los

tiempos con este tipo de resolución participativa, entre terceros que quizás nunca podrán o habrán de conocerse. Ha logrado que millones de personas usen los servicios en decenas de países. Hoy en día esta compañía tiene un valor superior a los 50 mil millones de dólares y se ha convertido en la compañía que está poniendo en jaque a una industria existente por más de muchas décadas. Algunas de las claves de su éxito son simples, pero muy potentes y eficientes. Lo mejor de todo es que pueden funcionar también para tu Start-Up o para tu nuevo modelo de negocio.

**2).- Calidad en el servicio.** Es posible que usted lo dé por hecho, sin embargo, si no tiene indicadores ¿cómo podría medirse y cómo podría mejorar? Se debe de tener la idea clara de que un servicio de calidad es base del éxito de cualquier negocio, ya que, si no es así, todo lo demás es irrelevante. Por otra parte, es importante saber y considerar que si a un excelente servicio le añades un precio atractivo obtienes una fórmula ganadora preparándote para el éxito de tu negocio disminuyendo los riesgos de tu inversión. Esto fue justo lo que hizo Uber, ofrecer a sus clientes un servicio superior al de los taxistas comunes y corrientes incluso sobre los radios taxis, ya que su servicio incluye varios beneficios (ruta más rápida/escuchar estación favorita/una botella de agua/ dar la alternativa de aire acondicionado/ventanas abiertas, cerradas/tipo de vehículo en el cual desea transportarse/poder subir mascotas/llevar comida/llevar pedidos/entre otras más) además de convertirse en tu socio de negocio. Sabemos que tenemos un aliado en nuestros días, ¡Claro! El celular. Esto lo hizo de una forma absurdamente sencilla - ¿Cómo? - presionando sólo un botón o unos click en tu móvil. Si alguien quiere competir ahora contra Uber deberá ofrecer un mejor servicio y con más ventajas competitivas. Si tu idea o Start-Up ofrece un servicio de primera temo decirte que vas por buen camino y más si puedes obtener datos estadísticos e información directa de tus clientes y de tus colaboradores o socios como lo hace Uber.

**3).- Recompensas inmediatas.** Al crear una cuenta en Uber, una de las primeras cosas que puedes hacer es invitar a tus amigos a usar la aplicación mediante tu código de referidos y eso te da un viaje gratis. El incentivo es que, si uno de tus amigos se inscribe usando tu código de referencia, ambos obtendrán un viaje sin costo y esto resulta atractivo para cualquiera.

Suena bien, pero ¿por qué regalarías tu servicio? Antes de considerar esta opción para promocionarte, analiza cuál es el coste de adquisición de tus clientes y la ganancia que cada uno te dará si usan tus servicios, pero también considera que si no te prueban difícilmente sabrán de *¿qué se trata?* En algunos casos esto se llama una PoP (Proof of concept-o prueba de concepto) algunos otros lo representan falsamente como el costo de adquisición de clientes. Por otra parte, la idea de este tipo de estrategias es encontrar formas de motivar a un prospecto potencial a suscribirse a tu negocio, y después, recomendarla a sus conocidos teniendo referidos y haciéndote miembro de su plan quizás de recompensas. No dudes en hacer este tipo de pruebas que pueden generar un mayor volumen de clientes. Otro claro ejemplo es nuevamente Starbucks, tienen una tarjeta que puede generar compras y pagos incluso a través del móvil quitándose la tan engorrosa tarjeta, pero ¿cuál es el beneficio? tienen un registro en primera instancia de tus visitas y tus gustos, movilidad a donde compras e información tuya como tu día de cumpleaños, en qué horarios asistes, tu nombre para hablar de manera personalizada, etc. el beneficio es un programa llamado “*Rewards o recompensas*” que te regala después de cierta cantidad de compras una bebida favorita a tu elección, así como tienen información tuya al darte de alta y te regalan la bebida de tu preferencia en el mes de tu cumpleaños, diferenciándose de su competencia. De no poner un plan de recompensas en tu nuevo modelo de negocio al menos considera estas dos cosas:

**a. Tu producto o servicio debe de ser muy bueno para que las demás personas o consumidores puedan recomendarlo de boca en boca y,**

**b. Que debes diferenciarte de tu competencia con mayores beneficios por la constancia en el uso de bien o servicio. ESTO PUEDE DARTE VENTAJA CONTRA LA COMPETENCIA.**

**4).- Lo más IMPORTANTE** Detectar una necesidad y resolverla de manera sencilla.  
- Supongo que habrás escuchado de “Airbnb”, la empresa que renta más inmuebles en el mundo, pues esta misma no posee uno solo, esto es lo más curioso-. Asimismo, la empresa de conductores privados más grande del mundo no es dueña de ningún auto, ni tiene en su nómina a un solo conductor, maravilloso ¿no es cierto? (y tú preocupándote por tus colaboradores o por a quien contratar). Tal es la razón de ser de estos modelos de negocio: colocarse

justo en medio de quienes tienen una necesidad y quienes pueden satisfacerla y cobrar una cuota por conectarlos **SER UN MEDIADOR O “FACILITADOR” Y COBRAR POR ELLO** que hoy en día todos los servicios que buscamos este tipo de mediación y de colaboración con otras personas, al hacerlo, terminan siendo nuestros socios de negocio. Por ejemplo: Tomemos a una persona que tiene un coche que no usa, y a alguien más que necesita una alternativa más cómoda al transporte público para realizar sus trayectos. ¿Qué fue lo que hizo Uber? Conectó a ambas partes mediante una aplicación fácil de usar, cobró a los pasajeros y les pagó a los conductores reteniendo una comisión. Sin embargo, el efecto Uber llegó más allá; y es que ahora hay personas, a las que Uber llama socios, que compran un coche (o diez, o quince o veinte) y le pagan a otra persona para conducirlo. Ganan los pasajeros, ganan los socios, gana el conductor y gana Uber. **¿Verdad que es una genialidad? ¡Claro!** Esto se puede hacer en todos los giros y ámbitos y ¿qué crees? *Esa es la tendencia.*

Para marcar la diferencia es preciso que usted si ofrece un producto o servicio ofrezca algo superior a lo que ofrece la competencia y presentarlo en una forma muy distinta al común denominador. Hay que saber que los clientes no se interesarán por una tecnología a menos que resuelva un problema en particular de una manera superior que la competencia.

Pensemos en la principal competencia de Uber, los taxis de un sitio. La mayoría de estas unidades deja mucho (muchísimo) que desear... ¿y qué decir de sus conductores? No son pocos los que nos inspiran desconfianza, además tener miedo por un mini secuestro, robo o pérdida de tiempo al no saber la ruta y a que, si algo sobra son las historias de terror vividas a bordo de un taxi o quejas por cobros excesivos e injustificados ¿o me equivoco? ¿Usted podría recomendar a alguno de los últimos diez taxistas que lo llevaron, o acordarse de su nombre, el trayecto que tomó o revisar en su email datos como tarifa y demás información que se obtuvo al tener el servicio? *Claro que no*, sin embargo, es posible con Uber, y es así como se marca la diferencia. Usted puede preguntarse una y hasta mil veces qué hace diferente este servicio y se dará cuenta que lo único que hace es hacerle la vida más fácil a usted y a los suyos, es decir es un servicio facilitador, quizá cuando piensa en un orador, coach o entrenador es cuando piensa en facilitador, pero no, facilitador es el servicio que le acerca de manera oportuna, clara y fácil lo que usted requiere, pero ¿había que pensar

mucho? ¡NO! Sin embargo, había que focalizarse e inventar este modelo de negocio para resolver y atender una necesidad insatisfecha para muchos.

Otra de las diferencias en el concepto de Uber, es que pone a disposición de los usuarios automóviles totalmente nuevos y limpios, conductores certificados, información de los conductores y de los vehículos, tarifas claras, basadas en el tiempo y el kilometraje y un sistema de calificación que motiva tanto a clientes como a conductores a “portarse bien” y a guardar el orden dentro de la unidad. Ya lo sabes: tu Start-Up o negocio no debe ofrecer simplemente una mejora, sino una mejora que supere por mucho los servicios existentes.

**5).- Sencillez en el servicio.** Alguna vez, Albert Einstein dijo (o cuando menos esta frase se le atribuye): **“se debe hacer todo tan sencillo como sea posible, pero no más sencillo”**. Tal pareciera que alguien leyó esta frase y después diseñó la aplicación de Uber. Para comenzar a usar este servicio, únicamente debes descargar la app, registrarte y registrar una tarjeta de crédito, compartir tu ubicación y presionar un botón: en cuestión de segundos, recibirás un mensaje con el nombre y las placas de quien te recogerá, así como un tiempo y tarifa estimados. Y además en tu primer viaje disfrutar de ir gratis. En serio, ¿podría ser más sencillo que eso?

-¿No verdad?-

Si vas a ofrecer un servicio, procura que éste sea lo más sencillo y fácil de entender en medida de lo posible. Tan fácil como apretar un botón y tan sencillo como dejar a la aplicación que haga su función. Lo que vemos es la tendencia en los negocios, y esa es estar a un **Click**, un **Share** o a un *botón de distancia*, ¿Hace sentido? ¡Claro que sí!

En una ocasión a mí me tocó hacer una consultoría de negocios para una comercializadora de calzado que tenía graves problemas de dirección pero que tenía un modelo de negocios muy peculiar y que lo había llevado al éxito. Esta comercializadora había comenzado sus funciones hacía ya quince años y había crecido de una manera exponencial gracias a que uno de sus colaboradores o más bien a que su manager general se le había ocurrido hacer un catálogo de venta para elevar y mejorar las ventas, y de esta manera al lanzar su catálogo hizo que las demás personas en su localidad pudieran auto emplearse y tenerlos como socios de negocios sin efectuar un solo pago y recibir por parte de ellos un

pago de contado en cada compra con un descuento, beneficiando a la empresa. A veces pensamos que el mejor modelo requiere de muchos o cientos de colaboradores, pero acabamos de ver que lo más importante consiste en resolver una necesidad real de mercado y pensar más allá de lo que está haciendo la competencia y que no resuelve las necesidades del mercado local. Así lo hace AMAZON y su dueño es el hombre más rico del planeta. *No te concentres en lo que deseas, concéntrate en lo que el sector poblacional al que te vas a dirigir **necesita** y una vez que lo sepas con claridad, **resuélvela**.* Esa es la manera más clara de augurarte el éxito y minimizarte los fracasos, es importante que te auxilies de expertos y de todas las personas que sean necesarias para lanzar y efectuar tu proyecto, mentores que te ayuden con su experiencia y conocimientos, técnicas y referidos a compartirte parte de sus trayectos y a compartirte lo que ellos harían o por dónde comenzarían, de lo demás prepárate para ser un profesional y tratar a tus prospectos y clientes como te gustaría ser tratado. Por otra parte, es importante hablar con expertos, por ejemplo, de plataformas tecnológicas, procedimientos y que hagas whiteboards (pizarras) que puedan ayudarte a resolver desde antes tu modelo de negocios. Esto te ayudará de alguna manera a equivocarte menos y a tratar de no fracasar y estar un paso antes y prevenido ante potenciales tropiezos. Puedes resolver y plantear las necesidades reales con un diagrama de flujo determinando: **Que pasaría si...** ya que la mayoría deja cabos sueltos que en el tercer ambiente (producción) no puede fallar. Para ello antes deberás realizar los ambientes de **desarrollo y laboratorio** para no fallar en **producción**. Bien, ahora que has comprendido algunos de los aspectos importantes para desarrollar tu idea es momento de que te pongas a esclarecer cuáles son tus ideas y compararlas o confrontarlas contra las necesidades reales de mercado, y con esto determinar qué sector poblacional existe en el área donde te ubicas, si eso representa una participación real de mercado, si cumple tus expectativas de vida entonces no la descartes y elabora todos los pasos que se te plantean en este libro.

**En este capítulo te sugiero que te preguntes lo siguiente:**

- 1. ¿Resuelvo algo?**
- 2. ¿Lo resuelvo de manera práctica y fácil?**
- 3. ¿Mejoro algún servicio que existe?**
- 4. ¿Le interesa a un sector poblacional al cual podría llegar fácilmente para desarrollar mi idea o negocio?**
- 5. ¿Va a generar utilidades?**
- 6. ¿Tiene un alcance de al menos cinco o más años? O a más largo plazo,**
- 7. ¿Habría alguien que quisiera invertir mi idea?**
- 8. ¿Realmente me apasiona esto a lo que me voy a dedicar los próximos años?**
- 9. ¿Soy experto o al menos tengo experiencia en lo que voy a meterme?**
- 10. ¿Me gusta a lo que quiero dedicarme?**



# Capítulo III

## ¿Cómo hacer un estudio de mercado efectivo?

Los negocios no sólo consisten en tener una corazonada, en tratar de ser innovador, o intentar resolver una necesidad. –No- en los negocios es necesario tener claro el mercado objetivo, y a dónde deseamos dirigirnos, de lo contrario es como subirnos a un barco e irnos a la deriva y perdernos en todo el océano marítimo, que posiblemente ya sea un océano rojo y esté lleno de tormentas y tiburones que nos comerán por no saber en qué aguas nos sumergimos. Hacer un estudio real de mercado es menester y también es necesario saber cuál es la capacidad de atender operacional y estratégicamente a este segmento en el cual vamos a incurrir, o en el cual pretendemos participar. Supongo que este es el consejo más sensato que puedo darte, y para ello determinamos nuestra capacidad real de servicio y la participación de mercado a obtener, ya que es posible que, por citarte un ejemplo, que queramos poner una “tienda de helados con alcohol” sin realizar siquiera una encuesta de gustos y preferencias en el barrio donde lo pondremos, ya que el hacerlo obviamente nos permita obtener información relevante de nuestros potenciales consumidores. Por otra parte, no hacerlo es un total error, pero también lo es, no tomar en cuenta los factores de ambiente, como lo es el clima, ya que puede esto también arruinar nuestro negocio. El ser muy testarudo y que queramos ponerlo en algún lugar donde no hace calor por simple corazonada de que eso “no existe en el mercado”, nos puede traer graves problemas, ya que creyendo que una tienda de helados con alcohol, por el simple hecho de que no existe en la comarca no es únicamente el factor que debemos tomar en cuenta. También es importante considerar las barreras de entrada, que se plantearán en el análisis PEST, en un capítulo más adelante para que te anticipes a casi todos los factores y barreras que pueden arruinar tu negocio.

Para realizar un estudio de mercado efectivo es necesario antes que nada comprender que se necesitan hacer encuestas, análisis, buscar estadísticas, que necesitamos información verídica y real, porque de lo contrario el negocio no

puede sustentarse. Este tipo de información hoy en día está al alcance de cualquier persona, y la podemos obtener en websites referentes al objeto de nuestro negocio.

### **Aquí te presento un ejemplo:**



Hace algunos años cuando decidí emprender mi empresa por primera vez, aún no tenía un mentor o un coach que me guiara y me dijera qué hacer, pero ya tenía mi maestría y un poco de experiencia en los negocios pues ya había sido vendedor, gerente de un restaurante y vendido de todo. Pero cuando se me acabó el capital para sostenerme tuve que comenzar a buscar trabajo, sin embargo, ya daba mis primeros pasos como consultor y pude hacer un estudio que ha sido mi "ABC" para comprender las ventas y los negocios y agradezco a esta situación el haber aprendido cómo o hacia dónde dirigir un estudio de mercado rápido y práctico sobre todo para la toma de decisiones a gran escala e inmediata. La empresa en la que decidí ir a buscar trabajo como vendedor era japonesa y no pasé ni siquiera a una segunda entrevista más allá de recursos humanos porque planté un método de ventas corporativo y quizá más ambicioso porque vi que ellos no lo tenían con la información que obtuve en internet y de primera mano.

### **Lo primero que hice fue entender el mercado de manera global para comprender cómo podría vender más:**

Este es un breve y práctico estudio de mercado, referente a la participación de mercado en México en la industria de transporte y de carga e identificación de oportunidades para **Grupo Hino** en su contratación y planificación para la determinación y plan de acción para su fuerza de Ventas.

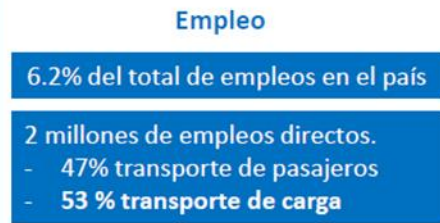
#### **Comencé con la definición:**

##### **¿Qué es el transporte de Carga?**

-   **El transporte de carga terrestre (también llamado autotransporte) es un elemento esencial e integral de una economía industrializada moderna. (Logré entender qué era y en qué consistía)**
-   **En México, el transporte contribuye en un 6.3% al PIB. (Obtuve datos muy relevantes ya que esto me da la magnitud de importancia en el**

sector empresarial y representa lo que estimo en valor al mercado por su relevancia)

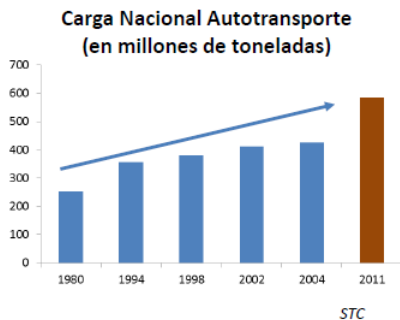
- ✚ □ Genera 2 millones de empleos directos (5to lugar dentro de las 73 ramas económicas del país, comprendí que era un área muy importante para los negocios ya que adicional por aquí se generan más empleos que en otros sectores)
- ✚ Esta gráfica me hablaba de lo que iba comprendiendo
- ✚ La fuente siempre fue confiable ya que había obtenido los datos de la SCT y me segmentaba 47% industria de pasajeros y 53% de carga.



Fuente: SCT

### Puse las principales tendencias:

- A pesar del desarrollo ferroviario, el autotransporte mantendrá su importancia
- En países con ferrocarril muy desarrollado (EE.UU. y China), los camiones continuarán llevando a una gran parte de la carga.
- En la medida en que la economía nacional crezca, la producción de materias primas y productos finales se incrementará, generando un incremento constante en la demanda del autotransporte.
- En México, alrededor del 88 por ciento de todas las toneladas-kilómetros de carga en el interior del país se realiza por autotransporte.



**Reparto Modal de Carga al Interior del País: Autotransporte (Porcentaje)**

País	Año	Reparto Modal%
EE.UU.	2006	34.8
Francia	2007	86.5
<b>México</b>	<b>2007</b>	<b>88.0</b>
Colombia	2005	76.8
Brasil	2006	61.0

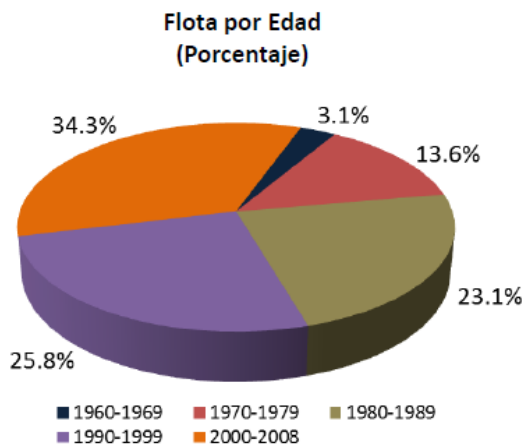
Fuente: WTO, 2010; World Bank, 2011

Esto quería decir que todo iría o pintaba que seguiría creciendo de no presentarse otro tipo de movilidad en el país.

Comprendí así mismo,

¿Cuál era la Edad promedio de la Flota?

- La edad promedio del parque vehicular es superior a 17 años superior en más de 10 años comparado con países como Francia y Estados Unidos.
- El parque vehicular de más edad pertenece al hombre-camión



**Edad Promedio de la Flota: Países Selectos**

País	Edad Promedio Parque Vehicular
Brasil	~ 13 años
Francia	~ 7 años
Estados Unidos	~ 5 años
Centro América	~ 20 años
<b>México</b>	<b>~ 17 años</b>

Fuente: STC; SIECA; WTO

La fuente seguía siendo la misma y confiable, toda la información estaba a la mano.

Posteriormente, hablándote de cómo iba haciendo todo,

## Entendí la organización del sector

- A pesar de la relevancia del transporte de carga, el sector en México, como en muchos otros países no se ha desarrollado
- El sector está fragmentado y dominado por los hombres-camión, los cuales carecen de sistemas modernos, administraciones profesionales y apoyo financiero.

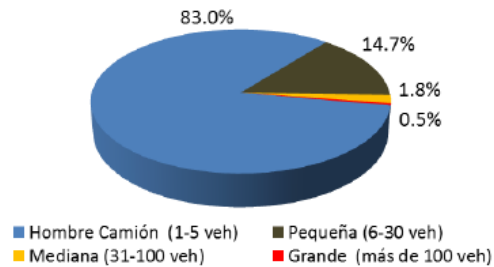


Flota Total = 310 mil vehículos (veh)  
Número de Empresas = 125 mil

Organización del Sector

País / Región	% de Operadores Independientes
Brasil	62.1
Centro América	~ 58.0
Africa Sub-Sahariana	70.0
México	83.0

Organización del Sector (Porcentaje)



Fuente: SCT

Y analicé e investigué las...

Limitaciones para renovación del parque vehicular en México, y por qué no se vendía como se esperaba a lo que se le llaman las barreras.

## Limitaciones para renovación del parque vehicular

- Falta de créditos acorde a las necesidades de los transportistas
  - Las grandes empresas cuentan con acceso a crédito más accesibles y cuentan con capacidad financiera
  - En contraste, el hombre-camión tiene un acceso limitado al crédito (usualmente costoso por la falta de garantías y precios más caros)
  - Hombre-camión recurre a la adquisición de vehículos semi-nuevos
- Limitada producción de combustibles ultra bajos en azufre que requieren los vehículos con mejor tecnología
  - El Diesel UBA (DUBA) se produce solo en 4 de las 6 refinerías de Pemex
  - Pemex tendría que estar suministrando DUBA a todo el país desde septiembre de 2009. Se espera que el suministro este para el 2014.



claro, no había créditos y se compraban vehículos por este factor, de tipo usados. La oportunidad más grande era la del hombre-camión.

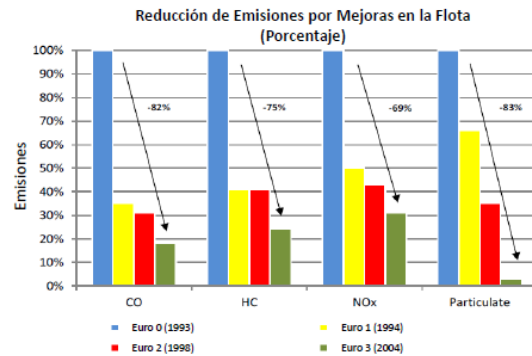
Y busqué las recomendaciones del Banco Mundial a los gobiernos que funge como una recomendación global y algo que debe de considerarse.

- **Renovación de la flota**

- Continuar con los incentivos financieros para acelerar la renovación de la flota .

En México, por ejemplo, se debe reforzar:

- El “Programa de Modernización del Autotransporte Federal de Carga y Pasaje”.
- El esquema de “Chatarrización”. Al 2011, la SCT estimó un total de 15 mil unidades destruidas.



Otras de las recomendaciones eran:

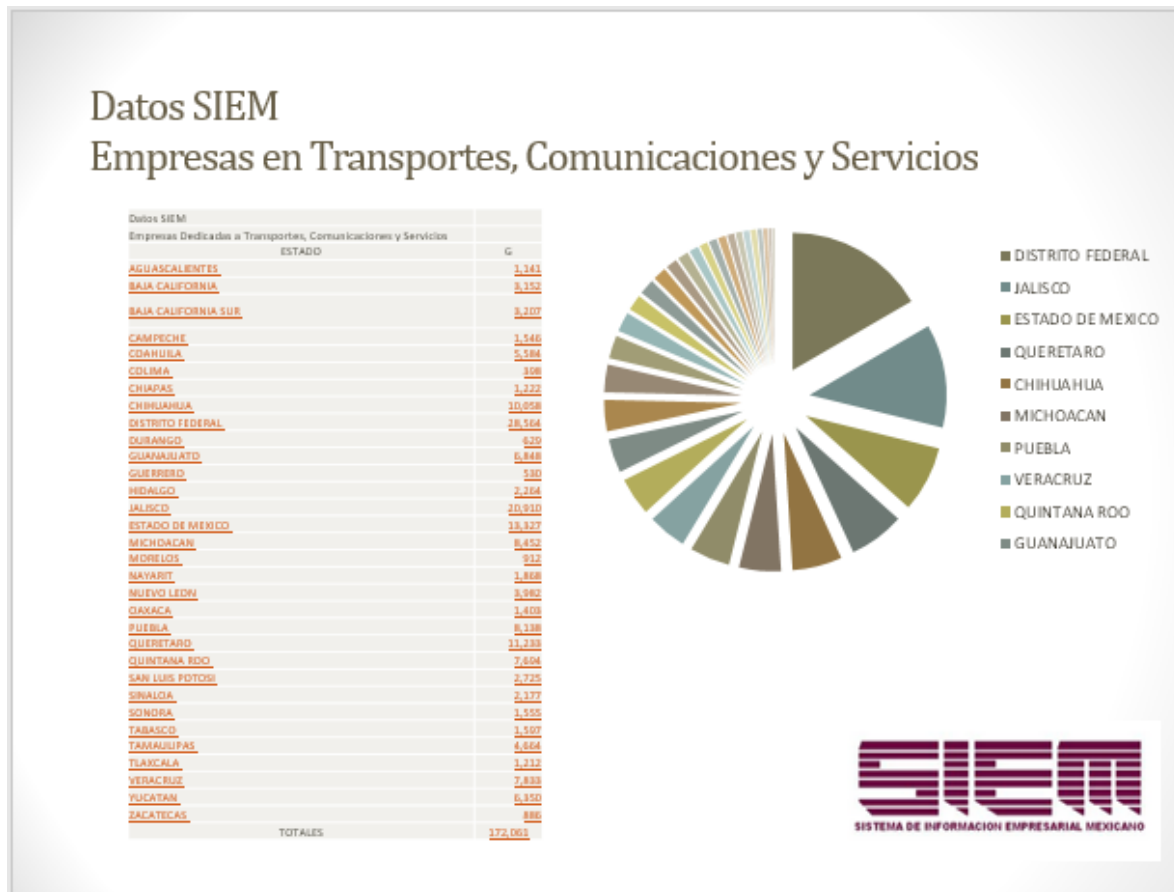
- **Mejoras en la Operación de la Flota**

- Facilitar el enfoque de colaboración en el fomento y reconocimiento de los esfuerzos voluntarios por parte del sector privado
- Incorporar buenas prácticas en gestión de operaciones como la reducción de la proporción de kilómetros de vehículos conducidos sin carga

- **Flota futura**

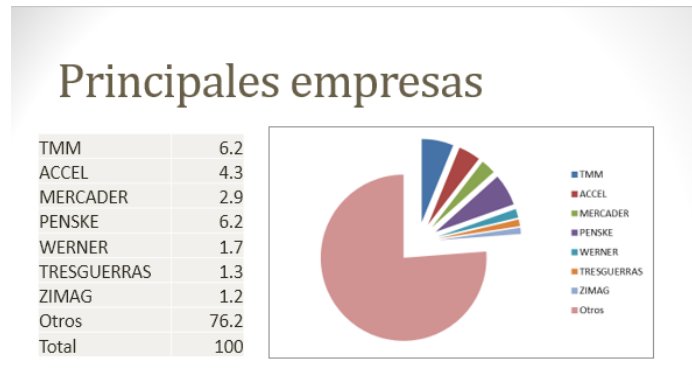
- Apoyo a una cultura de innovación en el sector a partir de la revisión continua de la estructura regulatoria sobre las características de la flota.

Avancé hasta que encontré investigando, información real y verídica de:  
**Datos SIEM Empresas en Transportes, Comunicaciones y Servicios**



✚ **Supuse por el volumen que era alto enfocarme en el top 10 de los estados, determinando una venta META (Medible, Entendible, Trazable y Alcanzable). Mismo que puse en una gráfica.**

Después investigué cuáles eran las principales empresas transportistas en el mercado que seguramente todos querían:



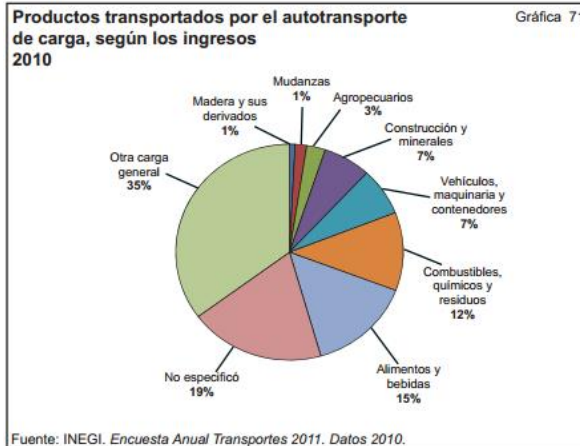
✚ Supuse que lo que más importante era para venderles era

-Importante tenerla como currículum, pero aquí deben reforzarse

+ Ventajas competitivas vs Competencia

- Precio

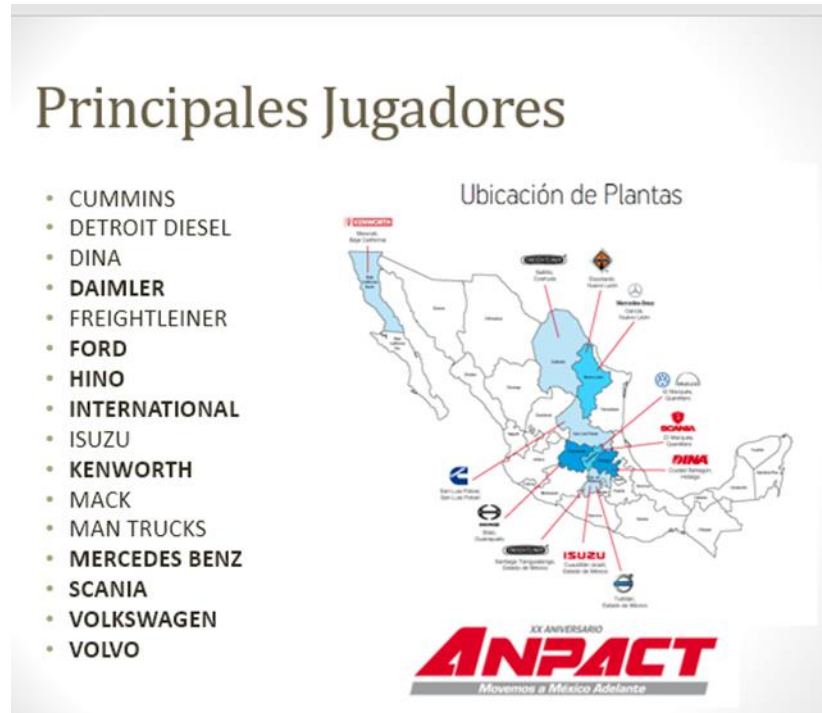
✚ Averigüé ¿qué se estaba transportando por ahí?





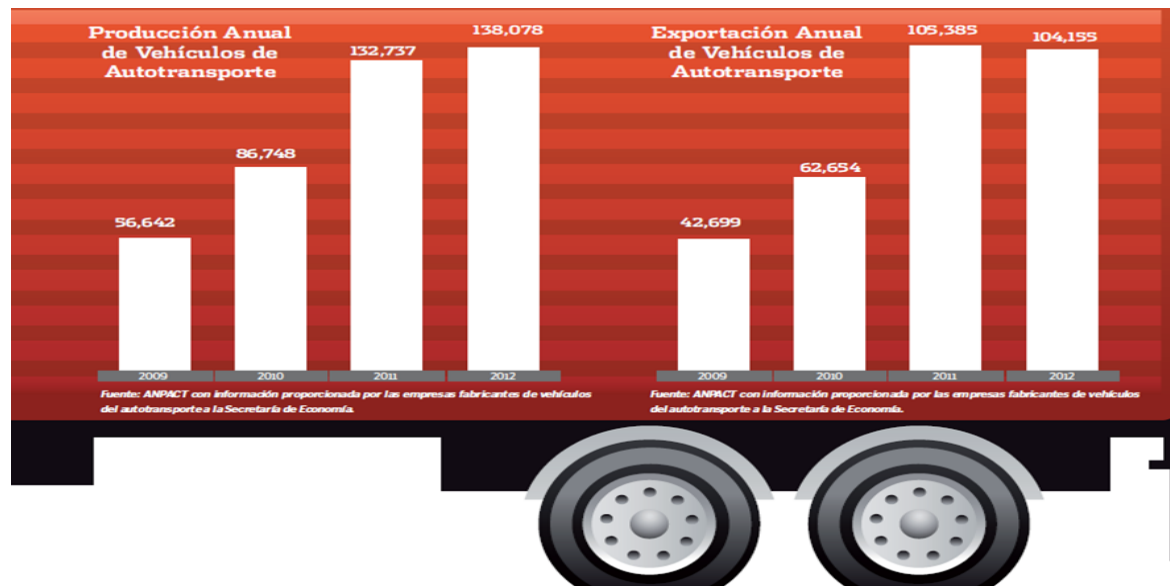
✚ Y de ahí me dispuse a averiguar mi competencia:

¿Quiénes son y dónde estaban?



Lo siguiente, lo más difícil:

Las Estadísticas anuales:



Todos estos datos por la:



Y las Ventas al Mayoreo al 31 de enero nos decían que:

### Venta al mayoreo

El crecimiento de 20% en el nivel de ventas al distribuidor en el comparativo enero 2012-enero 2013, se compone por un crecimiento en la comercialización de tractocamiones (87.2%), de autobuses (73.8%) y de chasis pasaje (3.3%), así como por un descenso en la venta de camiones (-12.0%).

SEGMENTO	ENERO				ACUMULADO				VARIACIONES PORCENTUALES					
	2010	2011	2012	2013	2010	2011	2012	2013	D/C	D/B	D/A	H/G	H/F	H/E
<b>CARGA</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>F</b>	<b>G</b>	<b>H</b>						
Camiones	988	870	1282	1128	988	870	1282	1128	-12.0	29.7	14.2	-12.0	29.7	14.2
Tractocamiones	232	867	627	1174	232	867	627	1174	87.2	35.4	406.0	87.2	35.4	406.0
<b>TOTAL CARGA</b>	<b>1220</b>	<b>1737</b>	<b>1909</b>	<b>2302</b>	<b>1220</b>	<b>1737</b>	<b>1909</b>	<b>2302</b>	<b>20.6</b>	<b>32.5</b>	<b>88.7</b>	<b>20.6</b>	<b>32.5</b>	<b>88.7</b>
<b>PASAJE</b>														
Chasis Pasaje	165	229	269	278	165	229	269	278	3.3	21.4	68.5	3.3	21.4	68.5
Autobuses	28	46	61	106	28	46	61	106	73.8	130.4	278.6	73.8	130.4	278.6
<b>TOTAL PASAJE</b>	<b>193</b>	<b>275</b>	<b>330</b>	<b>384</b>	<b>193</b>	<b>275</b>	<b>330</b>	<b>384</b>	<b>16.4</b>	<b>39.6</b>	<b>99.0</b>	<b>16.4</b>	<b>39.6</b>	<b>99.0</b>
<b>TOTAL MAYOREO</b>	<b>1413</b>	<b>2012</b>	<b>2239</b>	<b>2686</b>	<b>1413</b>	<b>2012</b>	<b>2239</b>	<b>2686</b>	<b>20.0</b>	<b>33.5</b>	<b>90.1</b>	<b>20.0</b>	<b>33.5</b>	<b>90.1</b>

### Comparativo en los últimos 3 años



	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
2010	1413	1734	2028	2015	2585	2929	2570	2788	2783	3005	2552	3316	29718
2011	2012	2304	3087	2537	2992	3048	2694	2603	2643	2965	2688	3019	32592
2012	2239	2366	3048	2839	3638	3480	3527	3840	3928	4576	2931	3053	39465
2013	2686	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2686

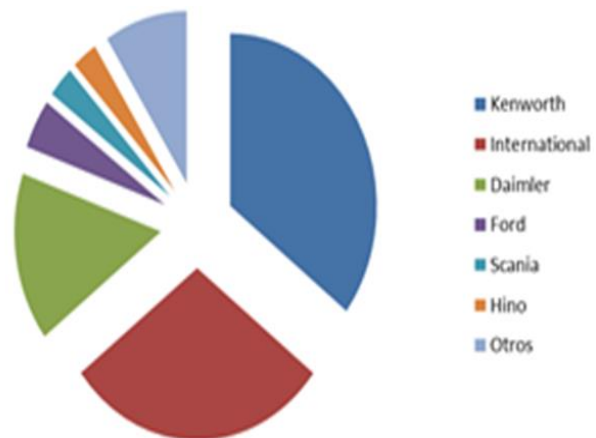
### Ventas al mayoreo por marca

Las ventas al mayoreo en el mes de enero de 2013, superan en un 20% las presentadas en enero del 2012.

	ENERO		VAR.	ACUM.		VAR.
	2012	2013	%	2012	2013	%
<b>Daimler Vehículos</b>						
Comerciales*	351	426	21.4	351	426	21.4
- Freightliner	271	332	22.5	271	332	22.5
- Mercedes-Benz	80	94	17.5	80	94	17.5
Chrysler	27	36	33.3	27	36	33.3
Dina Camiones	2	16	700.0	2	16	700.0
Ford	194	125	-35.6	194	125	-35.6
General Motors	0	4	.....	0	4	.....
Hino	88	75	-14.8	88	75	-14.8
International	788	783	-0.6	788	783	-0.6
Isuzu	119	58	-51.3	119	58	-51.3
Kenworth	507	952	87.8	507	952	87.8
MAN	10	28	180.0	10	28	180.0
Scania	52	79	51.9	52	79	51.9
Volkswagen	71	59	-16.9	71	59	-16.9
Volvo**	30	45	50.0	30	45	50.0
- Mack	8	4	-50.0	8	4	-50.0
- Volvo	22	41	86.4	22	41	86.4
<b>TOTAL</b>	<b>2239</b>	<b>2686</b>	<b>20.0</b>	<b>2239</b>	<b>2686</b>	<b>20.0</b>

\* Daimler = Suma de sus marcas Freightliner y Mercedes-Benz

\*\* Volvo= Suma de sus marcas Volvo y Mack.



## Industrias Hino ocupaba el 6to lugar de acuerdo a estos números:

Con 75 de 2686, por debajo de: Scania, Ford, Daimler, International, y el líder Kenworth. Obvio esto nos decía que las estrategias que ellos tenían era pelear un mar rojo ya inundado por los fuertes y no habían puesto atención a las limitantes para el hombre camión que significa la oportunidad más grande para cualquiera, y eso debía buscar con el análisis PEST (buscar ventajas vs los demás) y que seguramente se peleaban cuentas grandes POR PRECIO lo cual no marca una diferencia favorable.

## Y al Menudeo según la ANPACT al 31 de enero pude ver algo peor:

### Venta al menudeo

Las ventas al menudeo en enero de 2013 presentan un crecimiento de 4.9% con relación a las efectuadas en este mismo mes del 2012. Destaca el crecimiento en las ventas al menudeo de autobuses (73.8%), tractocamiones (42.1%) y chasis pasaje (28.0%), a la vez de una caída en la comercialización de camiones (-20.3%).

SEGMENTO	ENERO				ACUMULADO				VARIACIONES PORCENTUALES					
	2010	2011	2012	2013	2010	2011	2012	2013	D/C	D/B	D/A	H/G	H/F	H/E
<b>CARGA</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>F</b>	<b>G</b>	<b>H</b>						
Camiones	1082	892	1397	1113	1082	892	1397	1113	-20.3	24.8	2.9	-20.3	24.8	2.9
Tractocamiones	227	719	617	877	227	719	617	877	42.1	22.0	286.3	42.1	22.0	286.3
<b>TOTAL CARGA</b>	<b>1309</b>	<b>1611</b>	<b>2014</b>	<b>1990</b>	<b>1309</b>	<b>1611</b>	<b>2014</b>	<b>1990</b>	<b>-1.2</b>	<b>23.5</b>	<b>52.0</b>	<b>-1.2</b>	<b>23.5</b>	<b>52.0</b>
<b>PASAJE</b>														
Chasis Pasaje	252	399	347	444	252	399	347	444	28.0	11.3	76.2	28.0	11.3	76.2
Autobuses	30	50	61	106	30	50	61	106	73.8	112.0	253.3	73.8	112.0	253.3
<b>TOTAL PASAJE</b>	<b>282</b>	<b>449</b>	<b>408</b>	<b>550</b>	<b>282</b>	<b>449</b>	<b>408</b>	<b>550</b>	<b>34.8</b>	<b>22.5</b>	<b>95.0</b>	<b>34.8</b>	<b>22.5</b>	<b>95.0</b>
<b>TOTAL MENEDEO</b>	<b>1591</b>	<b>2060</b>	<b>2422</b>	<b>2540</b>	<b>1591</b>	<b>2060</b>	<b>2422</b>	<b>2540</b>	<b>4.9</b>	<b>23.3</b>	<b>59.6</b>	<b>4.9</b>	<b>23.3</b>	<b>59.6</b>

### Comparativo en los últimos 3 años



	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
2010	1591	1728	1925	1967	2129	2486	2220	2223	2193	2919	2735	3885	28001
2011	2060	2388	2865	2605	2746	3276	2745	2631	2528	3013	2572	3305	32734
2012	2422	2510	3129	2590	2991	3166	3286	3379	3635	4374	3744	3335	38561
2013	2540	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2540

### Ventas al menudeo por marca

Las ventas al menudeo en el mes de enero de 2013, superan en un 4.9% las presentadas en este mismo mes del año anterior.

	ENERO		VAR.	ACUM.		VAR.
	2012	2013	%	2012	2013	%
Daimler Vehículos						
Comerciales*	763	799	4.7	763	799	4.7
- Freightliner	564	528	-6.4	564	528	-6.4
- Mercedes-Benz	199	271	36.2	199	271	36.2
Chrysler	27	38	40.7	27	38	40.7
Dina Camiones	2	16	700.0	2	16	700.0
Ford	186	172	-7.5	186	172	-7.5
Hino	0	4	.....	0	4	.....
International	80	47	-41.3	80	47	-41.3
Isuzu	555	591	6.5	555	591	6.5
Kenworth	182	80	-56.0	182	80	-56.0
MAN	483	604	25.1	483	604	25.1
Omnibus Integrales	1326	100.0	13	26	100.0	
Scania	52	79	51.9	52	79	51.9
Volkswagen	49	39	-20.4	49	39	-20.4
Volvo**	30	45	50.0	30	45	50.0
- Mack	8	4	-50.0	8	4	-50.0
- Volvo	22	41	86.4	22	41	86.4
<b>TOTAL</b>	<b>2422</b>	<b>2540</b>	<b>4.9</b>	<b>2422</b>	<b>2540</b>	<b>4.9</b>

\* Daimler = Suma de sus marcas Freightliner y Mercedes-Benz

\*\* Volvo = Suma de sus marcas Volvo y Mack.

Que solamente habían vendido 4. Obviamente NO había una estrategia.

Lo que quise compartir en el ejemplo es que necesitamos tener datos reales que nos ayuden a tomar una decisión del mercado que vamos a penetrar y en el cuál vamos a participar, obviamente vi por qué no me contrataron como vendedor porque debieron hacerlo como consultor porque ahí puedo corregir *¿qué es lo que podemos hacer?* y me sirvió muchísimo para dar mis primeros pasos en la consultoría de negocios comprendiendo perfectamente cómo se debe entrar a participar en un mercado. Pero es de suma relevancia cuando uno decide poner un negocio saber a qué sector poblacional va a dirigirse y saber cómo va a desarrollar ese mercado como lo vimos en el ejemplo, pero más estratégicamente y no al ahí se va, como todo latino lo piensa y no soy racista, sino que somos flojos. En este caso en particular había un gran potencial en el mercado del *hombre camión* en el cuál debido al análisis y estudio que hice fue que no tenían créditos por lo que compraban camiones usados y por otra parte en ese momento el gobierno no ponía limitantes en la edad promedio de la flota que en México era aproximadamente de más de 17 años lo cual ya ocasiona contaminación ambiental. Adicional a esto no se había puesto la ley de usar camiones que usaran combustibles bajos en azufre que en nuestros días ya existe y que además seguramente todas las empresas grandes se enfocaban en venderles a empresas triples AAA que desgastaba por precio la competitividad en lugar de ofrecer una estrategia de mercado al 88% del mercado representado por el hombre camión, quizá ofreciendo comprar su

camión como chatarra, ofertar un crédito y que el mismo vehículo fuera la garantía resolviendo una verdadera necesidad tanto de mercado como de contaminación ambiental para el gobierno, pero regularmente todos queremos meternos a un mercado de tiburones y a un océano ya muy contaminado.

**Sería importante que te preguntaras:**

1. **¿Necesito un estudio de mercado?**
2. **¿Quién me puede hacer uno?**
3. **¿Qué debo esperar y qué no de un estudio de mercado?**
4. **¿Para qué sirve un FODA, y un Benchmarking empresarial?**
5. **¿Mi competencia ofrece lo mismo que yo, o yo ofrezco valores agregados y facilito algo?**
6. **¿Tengo la capacidad de atender el mercado al que me voy a dirigir en todos los ámbitos (financiera, operacional, recursos, etc)?**
7. **¿Hago un estudio antes de comenzar mi negocio o ya cuando lo tengo andando?**
8. **¿Qué voy a obtener en el estudio?**
9. **¿Puedo tomar información ficticia o en verdad necesito información real?**
10. **¿En un estudio de mercado me doy cuenta de mis capacidades?**

# Capítulo IV

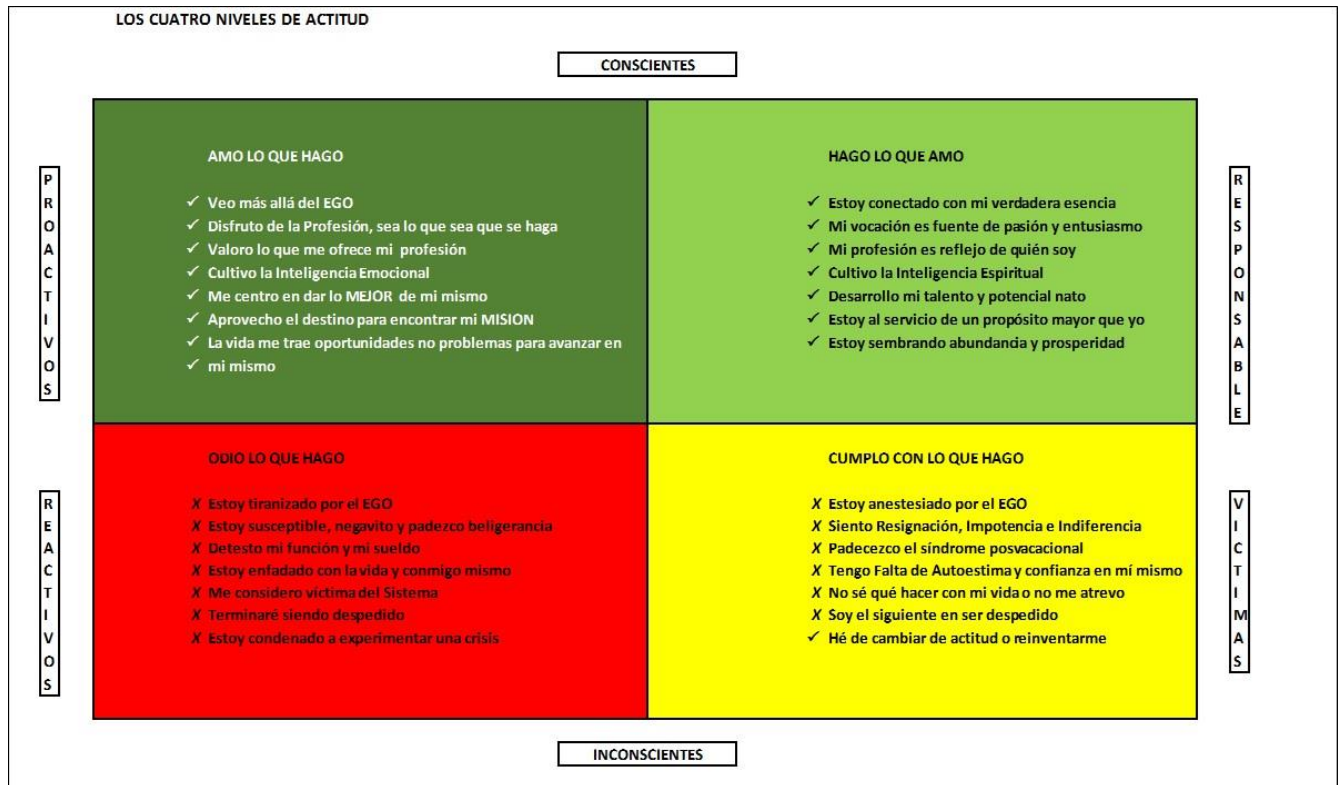
## Enfocarse en el mercado meta y en mis habilidades, hay que hacer lo que nos gusta.

Sí, si una vez que usted sabe que hace lo que ama o que ama lo que hace, y que en realidad cuando lo analiza ve que no es lo mismo, puede darse cuenta que empieza a disfrutar más su vida e incluso recibe beneficios por hacerlo. De esto se trata el enfocarse en algo que nos gusta y para lo que somos buenos, de ser mejores con nosotros mismos y además de resolver necesidades a los demás que por efecto nos causarán FELICIDAD.

Por ejemplo, si usted es un excelente interlocutor o comunicador debe de buscar los medios necesarios donde usted pueda desarrollar su nivel o medio de comunicación, pero claro, usted debe de estudiar más para diferenciarse de los demás como técnicas del habla, dicción e interlocución, para que no sea del común promedio que existe en el ambiente donde usted desea desarrollarse.

**Recuerde: hay que marcar la diferencia siendo diferente no por la manera de vestirse o arreglarse sino por la manera en que contribuye a un grado más elevado a la sociedad y por la cual usted ayuda a los demás a lograr más cosas o a facilitarle la vida.**

Ojo, no se deje llevar por las personas tóxicas que se quejan de todo y que a todo le ven el lado negativo porque normalmente lo comienzan a contaminar, incluso su propia negatividad puede hacerle tropezar y ayudarlo a fracasar por lo que ponga el empeño y las cosas adecuadas y necesarias para que todo lo que emprenda salga para adelante. En la siguiente imagen usted podrá encontrar los cuatro niveles de actitud que normalmente encontramos regularmente en las empresas o ante cualquier actividad y lo voy preparando para que no se convierta por muy objetivo que sea sino en una persona positiva y que saque provecho y ventaja de todas las circunstancias, incluso las adversas para que no lo derrote el pesimismo de terceros o su propia depresión en caso de tenerla:



Aquí están ejemplificados los cuatro niveles de actitud para los cuáles usted debe de tomar nota y ser capaz de identificarse, ya que su manera negativa de ver las cosas le puede llevar al fracaso.

1. **LOS CONSCIENTES PROACTIVOS.-** Aquí se sitúan las personas que hacen lo que aman, están contentas con su verdadera esencia, su vocación de pasión y entusiasmo, su profesión es reflejo de lo que hace, cultiva el nivel más alto de inteligencia que es el espiritual, por encima del IQ, y el QE, desarrolla su talento y su potencial nato, está al servicio de un propósito inclusive mayor de sí mismo, siempre está sembrando abundancia y prosperidad. Son personas positivas y que van para adelante, ¿usted quiere ir para atrás o ser como las ranas que solo saben saltar para adelante?
2. **LOS CONSCIENTES RESPONSABLES.-** Aquí se sitúan las personas que aman lo que hacen, ven más allá de su alter EGO, disfruta de su profesión, así como valoran sus recompensas, cultivan la cultura de la inteligencia emocional, se centran en dar lo mejor de sí mismo, aprovechan el destino para encontrar paso a paso su misión de vida, toman la vida como que si cada situación le presentara una oportunidad incluso con los problemas que enfrente para avanzar a sí mismo. Nuevamente son personas que

piensan positivo pero que son responsables y tienen una misión y visión de vida.

3. **LOS INCONSCIENTES REACTIVOS.-** Aquí se sitúan las personas frustradas por alguna circunstancia de su vida, odian lo que hacen, tiranizan su Alter EGO, son susceptibles, negligentes, negativos, detestan sus funciones y su sueldo, generalmente son personas tóxicas y contaminan el entorno, son personas enfadadas con la vida y consigo mismas, son víctimas del sistema, regularmente terminan siendo despedidas, y están condenados a experimentar una crisis. Si usted es un tipo de personas de este tipo, busque ayuda y busque su centro de paz, también hasta ayuda profesional y un psicólogo y cuénteles lo que lo ha ido frustrando. Regularmente existen circunstancias externas que van pasando paso a paso que van formando o deformando a estas personas paso a paso a algo peor. Esta actitud es la peor de todas.
4. **LOS INCOSCIENTES VÍCTIMAS.-** Aquí se sitúan personas que ni les va ni les viene y son personas que regularmente solo cumplen con lo que se les pide, están anesteciados por el EGO, sienten resignación, impotencia e indiferencia, padecen el síntoma postvacacional es decir de frustración, tienen baja el autoestima y les falta seguridad en sí mismos, no saben qué hacer con su vida y no se atreven a tomar rienda de ella, regularmente son los siguientes en ser despedidos, estas personas deben de cambiar de actitud o de reinventarse para volver a lucir prendidos y no fundidos.

Como se podrá dar cuenta en el presente cuadro, y explicación, usted puede calificar hacia dónde es que se está dirigiendo, y de esta manera determinar si necesita reivindicar la dirección y tomar el timón hacia tierras menos turbulentas para mejorar sus resultados. Una vez escuché que hay personas fundidas o personas prendidas y vi que tenían razón, uno no escoge de amigos a personas fundidas o apagadas, no, uno escoge personas que les motiven a salir adelante y mantenerse ILUMINADAS.

Lo mismo sucede con las empresas, por lo que es necesario crear una cultura hacia la MEJORA CONTÍNUA y no ir de mal en peor. Pero para esto usted, como cabeza de grupo debe de estar iluminado e inspirar a todo su equipo con su idea y con su negocio, de lo contrario es difícil contagiar a los demás de algo positivo. Si usted ya tiene una empresa revise y analice el ambiente laboral y la cultura que maneja con sus colaboradores. Piénselo y pregúntese si es alguien fundido o iluminado, siendo alguien que ilumina a los demás.



He decidido plasmar gráficamente en esta imagen la actitud que usted confronta contra la vida y contra su trabajo, por lo que es lo mismo que está presentando a sus clientes, proveedores, y peor aún a sus colaboradores que al final del camino, lo único que logrará es encontrarse completamente SÓLO y con pérdidas cuantificables.

Es importante entender que enfocarnos en el mercado META consiste en estudiar a detalle a qué sector poblacional me voy a dirigir. De esta manera usted tendrá que estudiar las medias poblacionales, los gustos y sus preferencias, realizar encuestas que le ayuden a tomar decisiones y a ver gráfica y estadísticamente información que le ayude a tomar decisiones.

Aquí es importante esclarecer y saber quiénes son mis clientes potenciales, o prospectos y quienes serán los que tomarán la decisión de compra, los que me ayudarán a tomar una decisión como un influenciador o sponsor (promotor) para que mi producto o servicio se lleve a cabo y nos lleve al éxito. **En ese sentido sería bueno saber lo siguiente:**

¿Quién es la persona que toma la decisión de compra?

¿Por qué toma la decisión él/ella y no alguien más?

¿Qué le lleva a tomar esa decisión?

¿Cuáles son sus expectativas al comprar o adquirir mi servicio?

¿Qué sector poblacional o de mercado es el que recurrentemente tendré como cliente?

¿Voy a crear clientes o fans?

¿Sé cuál es la diferencia entre un cliente y un fan?

Este sector poblacional o de mercado que voy a abarcar, ¿cómo voy a llegar a él para publicitarme o hacer marketing?

¿Sé cuál es el valor del mercado a llegar? Para que pueda determinar mi participación de mercado y con ello poder tener claro cuál será mi participación de mercado y saber si hay potencial de que mi negocio sea exitoso.

¿Tengo los 4 recursos necesarios para satisfacer las necesidades de mi mercado meta?

- ✓ **Recursos financieros**
- ✓ **Recursos Materiales**
- ✓ **Recursos Humanos Know Who**
- ✓ **Otros Recursos (Visión, Misión, Valores, etc.) Know How**

### **“Aquí te comparto la diferencia entre un cliente y un fan”**

Hoy en día existen diferentes tipos de clientes, pero debemos hacer que los clientes se conviertan en otro tipo de clientes denominados “Fans”, no sé si recuerdes la película de Rocky, pero si no es así te lo comparto.

Al principio Rocky solo era un boxeador con muchos sueños, pero en medida que él va triunfando se va haciendo de “SEGUIDORES ó FOLLOWERS” cuando sale a las calles, primero son muy pocos o unos cuantos, pero en medida que comienza a boxear se va haciendo conocido, y de ahí se convierten esos “Seguidores” en sus “Fans” para posteriormente ser sus “FRIENDS”. Hoy en día todo esto lo podemos mejorar y sacarle ventaja a través de una plataforma totalmente gratuita con la que debemos de tener cuidado, si la sabemos utilizar muy bien, sí efectivamente “FACEBOOK” incluso a donde ya podemos llamarles “Family”. A esto yo le denomino el “**Factor F**” **(1) Followers** que se convierten en **(2) Fans** para ser **(3) Friends** vía **(4) Facebook** o cualquier red social, porque si solo son nuestros clientes irán por un precio y no por un diferenciador real ni serán fieles a la marca. Esta es una ventaja de la modernidad y de nuestros tiempos. Sólo hay que brindar un excelente servicio porque de lo contrario al estar expuesto va a jugar en contra de nosotros. Que nuestros clientes se conviertan en Fans, es lo mejor que podemos hacer ya que nos serán fieles y siempre estarán con nosotros, vendamos lo que vendamos y hagamos lo que hagamos.

**En este capítulo puedes buscar expertos en estos temas y preguntarles lo siguiente:**

- 1. ¿Cómo hago de mis clientes unos Followers?**
- 2. ¿Cómo me convierto en influenciador o líder de opinión?**
- 3. ¿Me sirven plataformas como Instagram, Facebook, YouTube, LinkedIn, etc?**
- 4. ¿Debo de crear perfiles de empresa en las redes sociales antes mencionadas?**
- 5. ¿Cuál es la tendencia en las ventas a través de redes sociales y plataformas digitales?**
- 6. ¿Soy un líder o un seguidor como empresa?**
- 7. ¿Cómo estoy generando seguidores? ¿Cómo estoy generando fans?**
- 8. ¿Cómo me convierto en un punto de referencia?**
- 9. Nuestra actitud es ¿positiva o negativa?**
- 10. ¿Estamos fundidos o iluminados?**
- 11. ¿Necesito una plataforma tecnológica atrás?**
- 12. ¿Cómo me ayuda el ecommerce y un landing page para dar un call to action a mis leads y mi funnel de ventas?**

# Capítulo V

## Prepararse económica y financieramente para los retos

Uno nunca está preparado para casi nada, y menos para épocas difíciles pero si usted desea comenzar un nuevo capítulo en su vida y más como empresario, es necesario que comience a organizarse en lo económico porque de ello dependerá que logre su independencia y su libertad profesional, ya que manejar un presupuesto para un negocio no es lo mismo que manejarlo para usted, sin embargo por usted es por donde deberá comenzar, aquí enlistamos los ejemplos básicos para poder tener un buen presupuesto personal para después ir a uno empresarial cuando uno va empezando.

Una persona regularmente gasta a veces más de lo que tiene o de lo que genera ¿y esto cómo sucede? Un claro y fácil ejemplo es con los famosos meses sin intereses, ya que si una persona gana \$10,000.00 mensuales y su capacidad de pago es la suma de sus costos y gastos fijos más sus gastos variables es de \$9,000.00 probablemente usted diga que todavía tiene una capacidad de gastar de mil pesos más, sin embargo, esto con el tiempo no funciona así. Ya que lo tendría que hacer cualquier persona es gastar lo que le queda después de ahorrar, porque regularmente todos pensamos en gastar, pero no en ahorrar o en generar riqueza que es todavía mejor, pero ¿qué quiere decir esto? Esto quiere decir que el dinero que se puede tener o generar extra o que lo tenemos ocioso podemos hacer que nos comience a generar algún rendimiento.

**Existen varias razones financieras pero las vitales e importantes que yo considero son:**

**La TIR**, que es la tasa interna de retorno y que básicamente significa la tasa que dará el retorno de la inversión de manera interna.

**El ROI**, el retorno de la inversión que indica el tiempo en el cual recuperaremos la inversión y a partir de cuándo, se presentan ganancias a lo invertido.

**El VAN**, el valor actual neto, es decir el valor de nuestro dinero en el futuro.

Estos tres datos, nos ayudan a convencer a los inversionistas, ya que presentan en términos financieros cómo reditúa la inversión y qué valor adquiere el dinero a través del tiempo y cuál es la ganancia, pero más adelante hablaré de ello.

También es importante saber que los negocios existen para producir utilidades y que el deber del colaborador es cumplir su función. Si bien se han inventado aceleradores como las comisiones, bonos por productividad y otros premios e incentivos a la labor del trabajo, no es obligatoria por parte del empleador, contratista o empresario dar una retribución extra a su salario más que el que es por ley de su participación sobre las utilidades, sin embargo, esto puede ayudar a optimizar a acelerar los resultados. Una vez escuché que el principal recurso de una empresa es el humano, pero les hice de inmediato una pregunta OBLIGATORIA, ¿y con qué les pagas? ¿en dónde los sientas? ¿qué herramientas les das? Entonces, en ese sentido es importante comprender que las empresas se crean para **generar utilidades**, y rendimientos a los accionistas que de alguna manera u otra confían en el proyecto haciéndolo viable por su propio riesgo y con sus responsabilidades y consecuencias, así como con sus beneficios. Ese es el eje de la empresa. Por tal motivo el aspecto financiero es el primero y más importante, y de ahí desencadenan los demás recursos importantes de las empresas.

Sin embargo, me gustaría hablar de los signos vitales de la empresa que nos arrojan un **diagnóstico financiero**:

**El Apalancamiento**, o la capacidad que tenemos de endeudarnos está representada entre el dinero que tenemos, así como los bienes inmuebles o activos que pueden servirnos de garantía para endeudarnos. El apalancamiento financiero consiste en utilizar algún mecanismo (como deuda) para aumentar la cantidad de dinero que podemos destinar a una inversión. Es la relación entre capital propio y el realmente utilizado en una operación financiera.

**La Liquidez**, que es la capacidad que tenemos diaria de dinero en cash, efectivo o líquido antes y después de costes y gastos.

**Es importante también entender que existen diversas formas de generar dinero, según “Robert Kiyosaki” en su libro “Retírate Joven y Rico”, existe estos 3 tipos:**

**1. Ingreso ganado:** El ingreso ganado es el ingreso que recibes cuando trabajas por dinero. Es el ingreso que viene en la forma de un cheque con tu pago. También es el tipo de ingreso que solicitas cuando pides un aumento, bono, pago de tiempo extra, comisiones y gratificaciones.

**2. Ingreso de portafolio:** El ingreso de portafolio es generalmente el ingreso de activos de papel como acciones, bonos y fondos de inversión. Una gran mayoría del total de cuentas de retiro están contando con el ingreso de portafolio en el futuro.

**3. Ingreso pasivo:** El ingreso pasivo generalmente es el ingreso que proviene de los bienes raíces. También pueden ser los ingresos provenientes de regalías, de patentes o del uso de tu propiedad intelectual como canciones, libros u otros objetos de valor”.

Sobre estos tipos de ingresos deberíamos enfocarnos en ganar, el que no sea por trabajo y es el mayor deseo de todos, dinero que se produzca pasivamente es decir sin tanta acción de nuestra parte, pero, por ejemplo, un jugador de futbol, tiene que sudar durante alguna parte de su vida para ganarlo, un diseñador tiene que crear para poder vender sus productos, un arquitecto tiene que construir, un músico tiene que interpretar, sin embargo cuando han acumulado la mayor parte de su riqueza financiera es cuando pueden pasar a los dos niveles siguientes y aun así siempre hay riesgo de perderlo todo si no se tiene sus precauciones.

Por otra parte, existe una diferencia muy grande entre los costos y los gastos:

La diferencia entre costos y gastos es que costos es el desembolso que se realiza para producir un determinado producto. En cambio, gasto es el desembolso general que realiza la empresa para el desarrollo de sus actividades.

**COSTOS:** es un conjunto de gastos (el todo)

Y por lo tanto. - **GASTOS:** es una parte del costo.

Un costo es una erogación fija que se tiene por algún concepto que no se puede mover con facilidad, por ejemplo, si usted va a producir pan, dentro de sus costos fijos tendrá la harina, el pan, el azúcar, y todos aquellos insumos que sean necesarios y fijos para constituir su función principal que es la producción del pan. Sin embargo, también tendrá costos variables. Y el costo variable son aquellos que por determinada cantidad a producir o realizar se mejora o se incrementa el costo. Es decir, Los costos variables son los gastos que cambian en proporción a la actividad de una empresa. El costo variable es la suma de los costos marginales en todas las unidades producidas. Los costos variables se denominan a veces a nivel de unidad producida, ya que los costos varían según el número de unidades producidas.

Por lo que una vez que usted ha aprendido que debe de manejar los costos, los gastos contra los ingresos y ser productivo es decir que se produzcan riquezas o ganancias más que sólo endeudarnos.

Pienso que lo que mejor debe de hacer uno es asesorarse en primera instancia por un contador y después por un financiero y fiscalista que le ayude a determinar cuáles son sus mejores alternativas y opciones en temas de costos y gastos vs ingresos porque hasta para reportarlos al fisco hay que saber ¿cómo hacerlo? Ya que si lo haces bien hasta beneficios puedes obtener de ello como que te devuelvan ciertas cantidades por el tipo de gastos que ejecutes vs los impuestos a pagar.

Te puedo recomendar que analices cómo te vas a capitalizar y que analices también cómo lo has venido haciendo en tu vida cotidiana. Si has venido siendo organizado, podrás comprender que entre más gastes menos liquidez tienes, pero entre mejor inviertas, mejores rendimientos puedes tener. Por lo que es importante que entiendas fácilmente estos dos conceptos y que comiences a hacer tus proyecciones de cómo vas a ir manejando los dineros y desde dónde van a venir, si has ido ahorrando o invirtiendo, o entras a algún plan de desarrollo por incubación o estímulo empresarial, así como ser sujeto de un crédito o de una inversión de alguien que crea en ti, te recomiendo que seas muy ordenado y que mantengas siempre una justificación real y tangible de la administración de los dineros del negocio ya que esto te permitirá estar siempre en cumplimiento y demostrar cualquier diferencia o aclaración que necesites hacer. Has causas justificables en el negocio de erogación, hazte ayudar por un experto y entérate

de todo lo que puedes y no hacer en el giro de tu negocio, y sigue las instrucciones y recomendaciones al pie de la letra. Más vale ser precavido que sufrir las consecuencias.

***En ese sentido, en este capítulo te invito a que te preguntes lo siguiente:***

- 1. ¿Me gustan los números? ¿las finanzas?**
- 2. ¿Podría tomar una capacitación de finanzas para no financieros y esto podría ayudarme o darme una perspectiva de negocios?**
- 3. ¿Reconozco realmente la diferencia entre un coste y un gasto?**
- 4. ¿Son parte importante de mi negocio o proyecto, la contabilidad, las finanzas, el tema fiscal y el pago de impuestos?**
- 5. ¿Sé cuánto genero de utilidad por producto o servicio?**
- 6. ¿Pienso en auto emplearme o en producir riqueza o utilidades con el dinero invertido?**
- 7. ¿Qué hago si estoy generando solo pérdidas, hasta cuando son justificables y cómo lo revierto?**
- 8. ¿Puedo generar ahorros en mis gastos, en mis costos fijos?**
- 9. ¿Conozco estrategias fiscales?**
- 10. ¿Quiero hacerme empresario para no saber de números?**
- 11. ¿Puedo aplicar técnicas financieras en mi vida, o no son importantes del todo o en nada?**



# Capítulo VI

## ¿Puedo arriesgar mi dinero, pedir un préstamo, buscar algún programa, o qué puedo hacer para capitalizar mi proyecto financieramente?

Para poder dar respuesta a este tipo de preguntas hay que comprender varias cosas, entre ellas la primordial es la gravedad o grado de riesgo, si es mío el dinero, es posible que solo tenga una pérdida por intentar algo en lo que yo estaba interesado, sin embargo arriesgar el dinero de alguien más o de un organismo o programa tiene mayores consecuencias, cuando hablábamos de personas fundidas o iluminadas, hay que saber en qué estado me mantengo para saber si solo voy a perder mi tiempo y dinero o también el de los demás. Regularmente un emprendedor es una persona iluminada, pero si usted no lo es, hágase un análisis de conciencia para saber si tiene los grados básicos de conciencia que para mí otorgan el éxito: COMPROMISO, RESPONSABILIDAD Y DISCIPLINA, ese modelo lo he llamado CRD por sus iniciales, ya que otorgando un valor igual a uno o cero si cumple o no con estos valores en sus actos puede determinar si lo está haciendo de manera consciente o inconsciente.

Pero bien entremos a explicar y responder a fondo y detalle las preguntas antes mencionadas y título o tema de este capítulo:

1. **¿Arriesgar mi dinero?** - Debes de entender que para arriesgar tu dinero es necesario no hacerlo como lo dice el dicho, "no pongas todos los huevos en la misma canasta" ya que esto hace que se incremente tu riesgo de perderlo todo y recuerda que, a mayor riesgo, menor certeza o certidumbre en el éxito de tu negocio. Es evidente que uno debe de arriesgar de una u otra manera, pero no todo, es bueno al principio ser ligeramente conservador. Díganmelo a mí que nadie me dijo que no tenía que poner todo mi dinero en un solo negocio al principio, cuando comenzaba a invertir en pequeños proyectos, pero gracias a esto comprendí lo que les he compartido en unos renglones arriba.

**2. Pedir un préstamo.** – Para pedir un préstamo en un banco o ante alguna institución crediticia es importante saber que se requieren ciertos requisitos: como historial crediticio, solvencia económica, documentos que avalen nuestra constitución comercial, referencias o avales, garantías, etc. Y que no siempre pueden conseguirse, o peor aún, es posible que los consigamos, pero nos damos cuenta de que los bancos o quienes nos hacen el préstamo, tienen unas tasas altísimas, que terminan endeudándonos de sobremanera o que si somos eficientes y tenemos un buen plan de negocios y la certeza de que nuestro proyecto es MEDIBLE, ENTENDIBLE, TRAZABLE y sobre todo ALCANZABLE, probablemente logremos ser contundentes y efectivos en la solicitud del préstamo. Por otra parte, si también buscamos dentro de nuestro plan de negocio una entidad financiera que nos de la tasa más baja a mejor plazo, quizá este sea el mecanismo de capitalización. Ahora, si lo vamos a hacer con algún amigo, prestamista o alguien que no conocemos, debemos de tomar en cuenta que cuando se habla de dinero, debemos de ser responsables y asumir las consecuencias que esto conlleva, ya que no debemos de ir por la vida sin asumir el control de nuestros actos ni de nuestras decisiones, perjudicando a terceros. Por lo que sí, deseas solicitar un préstamo es importante tener ya claro y amarrados negocios o proyecciones con clientes y mercados reales que garanticen al menos los primeros seis pagos de los primeros meses, buscar un mínimo requerido, y no excederte para pagarte unas vacaciones con este financiamiento, que muchos jóvenes suelen hacer. En mi parecer deberás tener datos estadísticos o cartas de intención de compra de tus potenciales clientes o prospectos y utilizar el mínimo para insumos y operaciones y a veces tú y el equipo cobrar lo mínimo, o de lo contrario, yo preferiría que lo hicieras para expandir el negocio y no para comenzar, porque si no lo haces adecuadamente puede llevarte a perder gran parte de tus beneficios como emprendedor, pero si lo llegas a realizar, revisa la tasa, el tiempo y las penalizaciones de manera que estés preparado ante cualquier imprevisto y tengas las garantías adecuadas para salir a flote en caso de quiebra o de cualquier contingencia.

**3. Buscar un programa.** - Cuando uno es emprendedor y tiene buenas ideas existen un sinnúmero de programas, empresarios e iniciativas que pueden ayudarlo a emprender siempre y cuando sea una propuesta real, viable y redituable. Recuerde claramente, que en los negocios uno está para crear riqueza o ganancias, además de satisfacer las necesidades de sus clientes, por lo que si no las va a crear es mejor retirarse, en México hay muchos

programas auspiciados en el gobierno, es importante decirte que todos aquellos temas de innovación y tecnología son los que están por encima de los demás. Así que, si tu proyecto no tiene algo de innovación, tecnología o ayuda a generar fuentes laborales pienso que tendrás menos probabilidades de conseguir algún apoyo o estímulo de estos programas, por otra parte, hay algunas fundaciones y organismos internacionales que sí buscan ayudar a emprendedores y generadores de ideas, en ciertos apartados, hoy toda esa información está a tu alcance en altos buscadores en internet, sin embargo debes de ser muy creativo y revisar cuales son los requisitos, fechas de participación y cómo puedes ayudarte incluso de tu alma mater educativa. Supongo podrás revisar si es de tu conveniencia o no, ya que muchas veces piden ceder derechos o porcentaje de la idea o empresa y eso dependerá de tu facilidad para desprenderte de una parte de tu negocio comprendiendo que si tienes un aliado será para crecer juntos en la proporción del compromiso, inversión y riesgo, así como del talento de cada uno o de cada parte.

4. **¿Qué puedo hacer para capitalizar mi proyecto financieramente hablando?** Lo primero que tengo que hacer es comprender y calificar mi negocio, es decir saber que en verdad generará utilidades y considerar que la suma de los costes y los gastos son estimaciones reales y no fuera de la realidad, así como la generación de utilidades, ya que quizá es un error no considerar aquellos que se nos olvidan y hacen de la operación una pérdida. Busca un asesor financiero que te ayude en ¿Cómo puedo hacer esto? Más adelante cuando se planteé la TIR, el VAN y el ROI se declarará cómo se puede realizar esto. Pero además busca que te ayude con información verídica y real cómo irás creciendo en todos los ámbitos, tanto en ventas, como en operaciones y de acuerdo a tu capacidad instalada, para ello son las proyecciones, pero recuerda apegarte a la realidad y no al mejor escenario proyectado.
5. **Ser un Brocker, intermediario o facilitador tanto de servicios como de productos a través de tus relaciones.** - Hay muchas maneras en que uno puede obtener ingresos, pero la intermediación es una muy rápida, honrosa y muy generosa manera. Uber incluso así lo hace, facilita un servicio mediante un aplicativo y qué crees que cobra, claro, una comisión. Así como amazon y todas estas plataformas donde exponen terceros algo para alguien más. En lo particular tengo amigos que son publicirrelacionistas y que son unos excelentes conectores interpersonales, que viven del networking por su excelente inteligencia emocional que los

ayuda a empatizar con diferentes tipos de personas y que en algunos casos tienen dos oportunidades en ambos extremos y que saben interconectar, pero ¿cómo te das cuenta de eso? -muy fácil- de un lado tienes a alguien que necesita de inversión y del otro a alguien que tiene un capital y que desea invertir, si el proyecto es lo bastante bueno como para invertir pasará a la etapa de escucha, de ahí a la evaluación y de ahí a la decisión. Yo tengo un mentor que es un ícono del turismo en México y que me ha contado muchas anécdotas y una de ellas es que hace muchos años uno de sus amigos traía una idea de poner una disco teque, o club a nivel internacional en Ciudad de México y por otra parte tenía a un amigo con dinero por invertir y cuando los escuché a ambos por separados, los junté y los senté a platicar, para que pudieran discutir y ver si uno se interesaba por el otro en su tema, y al final de la plática ambos se causaron empatía y se cayeron bien, pero lo más importante es que se convencieron uno a otro y abrieron lo que hoy en día es el primer Coco Bongo en Cancún, así es la vida y así las circunstancias. Hay algunas entidades que certifican a cierto tipo de bróker, hoy en día y puedes buscar en cualquier buscador en la red información al respecto para hacerlo de una manera más protocolaria y con un buen Due Diligens que te lleve al éxito en el proyecto. Ser un facilitador o intermediador es la manera más fácil y rápida de generar ingresos, pero deberás ser paciente y tener mucha tolerancia a la frustración y ser muy eficiente en tus relaciones humanas ya que lo que más tendrás que hacer es platicar con personas de diferente índole.

6. **Lo más difícil INVERTIR TUS AHORROS.** – Sí puedes invertir tus ahorros, pero recuerda que no tienes una garantía por más preacuerdos que tengas desde antes, a mí con contrato en mano muchas veces algunos de mis clientes me quedaron mal y tuve pérdidas, así como con otras personas que me asocié, pero lo que si te puedo recomendar para que tu proyecto no se venga abajo es que sigas varias cosas.
  - i. **Hacer un estudio de mercado**, poder determinar del universo en el cuál vas a participar cuál será tu participación te ayudará a tener claridad en el mercado meta al cuál debes de dirigirte,
  - ii. Una vez que haces el estudio deberás hacer el análisis **PEST (Barreras Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas y de Ambiente)** tener una estrategia de solución para sobre pasar estas barreras.
  - iii. Enfocar y **dirigir bien tu visión** ya que es la que guiará siempre tu negocio.

- iv. **Tener un plan estratégico** de acuerdo a tus recursos antes mencionados.
- v. **Poner metas y objetivos, claros y específicos**, que sean medibles, hacer comparaciones y proyecciones año vs año.
- vi. **Establecer procesos y procedimientos**, aquí es importante mencionar que cada una de las actividades o funciones se debe de establecer como un proceso pues de ello depende tu mejora, ya que puedes medir tiempos y movimientos que al final del día se miden financieramente. Por lo que de no tenerlos no tienes la perspectiva tan amplia para mantenerte en un plan de mejora continua.
- vii. **Buscar retroalimentación** y un mentor que te pueda compartir experiencias y parámetros de medición para que evalúes tu trabajo diario.
- viii. **Llevar un Year to Day (YTD)** que significa medición día a día, mes a mes, año contra año. Para analizar tu comportamiento, operaciones, utilidades, tendencias, variables, estadísticas, etc.
- ix. **Categorizar y priorizar tus recursos**,
  - i. Financieros. - Determinar de dónde sale el dinero y cuanto reeditúa.
  - ii. Materiales. - Determinar las operaciones y cómo agilizarlas para producir una alta productividad y mayores utilidades.
  - iii. Humanos. - Escoger el equipo con el cuál no entres en conflictos y vayan con la visión y misión de tu negocio, así como que vayan con tus valores institucionales.
  - iv. Otros Recursos (Misión, visión, etc.) determinar correctamente tu razón de ser y hacia donde te diriges con unos objetivos claros y específicos, así como unos valores que te ayuden a lograr lo que se ha planteado en el plan estratégico.
- x. Y todos los demás consejos que te den amigos y mentores a tu alrededor.
- xi. Dejar un soporte financiero y tener un seguro que te ayude ante cualquier crisis.

Recuerda que debes de estar siempre preparado con su **Elevator Pitch** que es aquel discurso de menos de un minuto (incluso hasta menor) que debe de tener preparado para decirle a un potencial inversionista, de los beneficios de su propuesta, negocio y producto hablando en términos de lo que está haciendo y donde pueda hablar de cómo y por qué invertir en su negocio.

Cuando usted encuentra un potencial inversor o sponsor que puede dar o invertir en su proyecto deberá tener este discurso preparado para hacer el *engagement* o generar interés en el potencial socio para que le escuche y le dé un tiempo para convencerlo de que su proyecto es algo en lo que tiene que invertir.

### **Puntos importantes en su discurso ante un potencial inversionista:**

1. Comenzar con una pregunta al grano e impactante dando datos verídicos y reales donde participa tu negocio; puedes hablar de un ambiente general para pasar a tu ambiente en particular; pero el hablar en temas financieros y estadísticos, así como la problemática general y la singular que resuelve tu proyecto es algo que hará o generará el interés con el inversionista o potencial decisor.
2. Puedes continuar dando más datos de cómo tu negocio resuelve estas limitantes del mercado con información general sobre tu desarrollo, proyecto y plan; es importante hablar con seguridad y no mentir, si vas a hacer algo, di que está en el plan maestro o plan estratégico del mismo;
3. Y bueno lo más importante decirle, que si está interesado que pueden agendar una cita pues aún están desarrollando los potenciales socios inversionistas y que aún puede haber la factibilidad de nuevos socios entendiendo para qué y cómo se usaría su dinero.

Pon fecha, lugar y hora, y listo a ir por todo.

### **Te sugiero en este capítulo que te hagas las siguientes preguntas:**

1. **¿Conozco realmente mi mercado? ¿mi producto y la necesidad que resuelvo?**
2. **¿Tengo las proyecciones muy claras y objetivas de lo que estoy hablando?**
3. **¿Soy la persona adecuada para hablar de mi proyecto? Es decir, ¿genero seguridad, empatía y puedo convencer con quien hablo de mi proyecto?**
4. **¿Tengo un elevator pitch para conseguir nuevos inversionistas o personas que puedan conseguirme inversión? ¿sé lo que es?**
5. **¿Si me endeudo sabré cómo recuperar mi inversión?**
6. **¿Sé generar ahorros sustanciales con las compras y estrategias fiscales o contables?**
7. **¿Mi plan tiene alternativas si algo no funciona?**
8. **¿Soy experto en mi ramo?**

9. **¿Si nunca he comprado o vendido algo, por qué tengo que convencer a quien me dé el dinero para mi negocio con mucha información?**
10. **¿Es el inversionista un socio?**

# Capítulo VII

## Los cuatro recursos importantes de toda empresa, ¿cuáles son?

Todas las empresas tienen regularmente cuatro tipos de recursos desde mi perspectiva que, si se consideran en orden de importancia y se estructuran uno por uno, pueden llevarnos a considerar invertir el tiempo adecuado y por separado en cada uno, de manera que así podamos prever y anticiparnos ante cualquier eventualidad en el futuro. **¿Pero cuáles son estos?**

En más de una ocasión me han preguntado cuál es el recurso más importante en una empresa y devuelvo la pregunta una vez más, respondiendo **¿cuál es el más importante para usted?** y en su mayoría responden que es el recurso humano, pero ¿y si no dan resultados? ¿Y si no se obtienen utilidades? ¿Y si no se tienen procesos para crear un modelo que sea efectivo y que se pueda replicar como tipo franquicia y abrir sucursales igual de exitosas como la matriz? ¿Y si no se tiene las tecnologías o recursos para que estas personas o colaboradores se desempeñen de la mejor manera? *Y lo más importante ¿con qué les pagan?* o ¿no les pagarían y sería un modelo de aprendizaje y voluntariado? Claro que no. **Es así, como usted comienza a darse cuenta del recurso más importante y a pensar como empresario, efectivamente para comenzar es el recurso financiero.**

Bueno no voy a dar más preámbulo a este tema y vayamos directo al grano:

Los primeros recursos de los que hay que estar consciente son los...

### **1. RECURSOS FINANCIEROS:**

Los recursos financieros son el eje más importante, ya que es como la sangre del negocio, si no está limpia y no circula puede enfermarnos y darnos un infarto a nuestro corazón, por lo cual hay que estar sanos. Hay que ser muy conscientes y saber que sin los recursos financieros nada es posible, todo cuesta, todo tiene un precio, un interés y hay que pagarlo. Pero ¿Qué quiere decir esto? Sólo quiere decir que necesitamos plata, dinero, inversión, inversionistas que nos ayuden a



solventar el plan estratégico con el cual podremos echar a andar nuestro proyecto y para ello es necesario entender de finanzas, antes que nada. Por lo que le recomendaría que revisara los capítulos X y XII. Esto tiene que hacerse desde un principio para posteriormente dar resultados, que sean favorables para nosotros y para los inversionistas, acreedores, colaboradores, proveedores y demás. Imagínese trasladarse sin gasolina, sin comer, sin tener un centavo, lo veo difícil y muy complicado de realizar, por lo que para todo necesitará dinero. Para rentar un local, para pagar sueldos, para comprar materias primas, para publicidad, para el mobiliario, para las comunicaciones, computadoras, pago de líneas telefónicas, internet, contador, etc.

Por otra parte, si usted ha leído el Capítulo VI se habrá dado cuenta que hay diferentes formas de capitalizarse, ya sea mediante el convencimiento a inversionistas, planes de desarrollo de gobierno, préstamos bancarios, planes de financiamiento, entre otras muchas formas más, tenga mucho cuidado, elija el que sea el costo más bajo, así como el que represente el menor riesgo. Pero lo más importante es que el dinero que haya conseguido le haga ganar a quien lo invirtió, así como a usted que está al mando de todo. Sin esta premisa se acaba el negocio, no podemos dirigir por mucho tiempo un negocio que cause pérdidas. Es importante aquí tener el uso y comprensión de las razones financieras y dominarlas, ya que las razones financieras son eficientes herramientas para analizar la situación de una empresa. Pueden servir como una pantalla para señalar a, aquellas áreas de fortaleza o debilidad potencial, así como indicar aquellas en las que se requiere mayor investigación. Sin embargo, no son predictivas, pero nos sirven para LA TOMA DE DECISIONES. Hay dos recursos y documentos super importantes que leer. El estado de resultados y el balance general, contando con estos dos documentos ejes y fundamentales del negocio podemos partir para analizar:

**a. Las razones de liquidez,**

- i. De circulante,
- ii. Prueba ácida,
- iii. Razón de efectivo,
- iv. De capital de trabajo a activos,
- v. Intervalo promedio

**b. Las razones de actividad,**

- i. Rotación de cobros,
  - ii. Días de recuperación de cobros,
  - iii. Rotación de los inventarios,
  - iv. Días de inventario,
  - v. Rotación de capital de trabajo,
  - vi. Rotación de los activos fijos y,
  - vii. Rotación de activos totales
- c. Las razones de apalancamiento,**
- i. Razón de deuda total,
  - ii. Razón de deuda total a capital contable,
  - iii. Razón de deuda a largo plazo,
  - iv. Factor multiplicador de capital,
  - v. Razón sobre interés devengado
  - vi. Razón de cobertura de efectivo,
  - vii. Estructura de capital
- d. Las razones de utilidad.**
- i. Margen de utilidad
  - ii. Rendimiento de activos
  - iii. Rendimiento de capital contable

Y todas estas razones financieras te pueden dar el panorama general de salud de la empresa, y es importante analizar los factores, mes a mes y año contra año para que vayas analizando si en verdad se van cumpliendo los objetivos antes planificados en tu plan estratégico e ir sabiendo si te vas aproximando a los resultados y objetivos día a día. Si creías que por poner tu negocio no tendrías que saber de finanzas, lamento decirte que debes de dominar al derecho y al revés estas razones financieras o al menos saberlas leer y solicitarlas, yo te puse los nombres de cada una, pero representan valores y fórmulas que te sirven para analizar la información y tomar decisiones. Si quieres las fórmulas una vez que has adquirido el libro, envíame un correo a [jclastiri@yahoo.com.mx](mailto:jclastiri@yahoo.com.mx) y [jclastiri@beabetter.us](mailto:jclastiri@beabetter.us) y con gusto te las comparto.

## **2. RECURSOS MATERIALES:**

Normalmente se piensa que los mejores recursos materiales son los que son más caros y en realidad no es así, los mejores recursos materiales son los que son de calidad, los que no nos causarán retrabajos, aquellos que son accesibles y que facilitan nuestras funciones y mejor aún si no son nuestros y nos dan un servicio únicamente, serán más favorables ya que al final de una línea en el tiempo, nos los cambiarán o nos darán uno que sirva en caso de descomponerse o tener una falla, claro está, si esto lo ponemos en un contrato bajo niveles de servicio con nuestros proveedores. Así mismo otra recomendación es que deben de ser fáciles de operar, fáciles de comprender, y que a la larga tenga los mantenimientos menos costosos. Un punto importante al realizar una compra es si existirán nuevas versiones, ya que en cuanto a tecnología se refiere, todo cambia año con año, así que hay que saber si esto requiere trabajo del proveedor y algún costo tales como su mantenimiento y actualización. Es importante considerar que si se puede tener un programa de leasing donde se pueda cambiar cuando se haya acabado su periodo de uso o exista una nueva y mejor versión poderlo realizar, y quizá en pro y en beneficio de los colaboradores ver si es posible la adquisición para ellos por un bajo coste al depreciarse. Aquí debemos de entender que los mejores recursos materiales son aquellos que nos facilitan la operación de mejor calidad, y con un bajo coste, estos se pueden medir por técnicas de Lean Six Sigma que determinan si abren la capacidad, si incrementan las utilidades y si son los mejores o no, ya que L6S(Siglas de Lean Six Sigma) tiene parámetros de ingeniería que determinan si facilitan o no la operación diaria para la obtención de los resultados así que pueden considerar asesorarte por un experto en supply chain y así como de otro experto que sepa de L6S.

## **3. RECURSOS HUMANOS:**

Cuando pienso contratar a una persona y lo entrevisto, le pregunto lo siguiente:

Si jugaras en un equipo de futbol,

- ✓ ¿Qué posición te gustaría jugar?
- ✓ ¿En qué liga o equipo te gustaría jugar?

Y por último para enfocarme en su experiencia le pido que me cuente en tres sentidos su vida:

- (1) De manera académica, para saber que tiene los conocimientos,
- (2) De manera profesional para saber que tiene la experiencia,
- (3) Algo personal que le gusta hacer, para saber si tiene valores y principios acordes a mi filosofía y cultura empresarial y de trabajo.

Esto me puede ayudar a tener una perspectiva desde dónde le interesa jugar y qué tipo de camiseta está dispuesto a ponerse. Siempre me ha funcionado ya que de inmediato me dice cómo piensa, si se pierde o no, si es estructurado, si sabe recibir órdenes o si es indisciplinado. Sí, porque muchas personas al buscar un trabajo, se ven como líderes pero no aceptan estar en la delantera, o no saben dirigir a un equipo y a veces ni pasar la información o el balón, y esa es una de las primeras perspectivas que deben de tener sembradas para mí como ventaja competitiva y como way of living sí, -el trabajo en equipo-, por otra parte si me preparo para contratar a alguien en el área de Legal, Compras o de Recursos Humanos, debo de entender que necesito en la portería y en la defensa personas que puedan cuidármela y no personas que me dejen pasar balones y que terminen goleándome, colaboradores que hayan tenido alguna situación similar, en otra empresa donde hayan cometido o sido partícipes de un fraude. Quizá ellos no me lo digan, pero Mr. Google sí y es momento de saber qué opinan. Por lo que esta técnica me ha servido en más de una ocasión cuando de elegir al personal se trata. Desde la perspectiva de la liga en que desean trabajar (sé que es una analogía pero te da pauta para saber qué tipo de persona son) debemos entender que si no somos una empresa o compañía de primera división, y aclaro, aquí es nuestra labor y nuestro deber ubicarnos en la realidad y no en lo que pensamos que somos, hacerles saber en qué tipo de liga estamos para que nuestros colaboradores puedan entender el nivel de exigencia y compromiso que requerimos con ellos, y que además acepten cumplir, ya que no es sólo mía -es de todos, es decir nuestra- porque muchas veces nos olvidamos y no hacemos sentir a los colaboradores parte del equipo. Es por ello que, al preguntar el tipo de liga, nos da una perspectiva clara de si hacemos match con sus expectativas y ellos con las nuestras. Pienso que es inútil pensar y juntar a alguien que dice "*quiero jugar en el Real Madrid*" y éste busque jugar en nuestra liga local todos los días. Aquí sería importante hablar con quien

desea reclutar a alguien en su equipo la Visión de la empresa y quizá eso pueda darle foco en no contratar a alguien que dude en jugar con nosotros y con nuestro equipo o que lo haga, pero de la manera equivocada.

Respecto a su historial académico puede decirnos qué es importante para él, el nombre, el título, la experiencia o estar dispuesto a aprender de los mejores, porque en más de una ocasión hemos visto que grandes mentes creadoras han abandonado la escuela para crear su pasión, **“OJO”** no estoy diciendo que uno deba de abandonar sus estudios, sólo estoy diciendo que debe de seguir sus pasiones pero de una manera más estructurada y consiente haciéndolo con innovación, calidad y determinación agregando valor a nuestra empresa. En lo que a experiencia laboral concierne son importantes considerar las siguientes cuatro cosas,

**(1)** Tener en nuestro equipo personal que quiera aprender lo que hacemos, mejorarlo y mejorarse, y que pueda aportar valor al equipo,

**(2)** Por otra parte es necesario tener personas que de verdad se apasionen por lo que hacen y que deseen hacerlo por mucho tiempo, al menos el tiempo en que nuestro equipo esté en la liga y deseé posicionarse en el mercado como uno de los ganadores, aquí hay que revisar el tiempo del plan estratégico. De esto hablé cuando hablaba de personas fundidas o iluminadas y deben de tener el mismo chip o actitud de nuestra organización, la cultura empresarial y personal es eje fundamental aquí,

**(3)** Personas que tengan experiencia real, pero sin vicios ya que, en muchas ocasiones, podemos tener en el equipo la semilla que contamina a toda la naranja porque ya sabe de qué manera influir en los demás, cómo comportarse y dividir a nuestro equipo, entre otras muchas cosas más, por lo que aquí es importante acotar que se necesitan colaboradores que NO se conviertan en el dolor de cabeza, y, por último,

**(4)** Personas que podamos formar e integrar al equipo muy fácilmente. Sí quizá no tenga mucha experiencia, pero esa la podemos desarrollar con un buen entrenamiento y con un buen liderazgo en el día a día, así como disponibilidad de su parte y disciplina para aprender más sobre su posición, ya que es más importante tener personal que esté dispuesto a sudar la gota gorda hasta el último momento y dispuestos a dar todo por el resultado y el beneficio de todos

que aquellos que sólo quieren una banca y mirar desde el atrio. Uno de los Tips que obtuve cuando estaba estudiando de uno de mis mentores fue, que no debo de tener en el equipo personas que estresen la operación ni a los demás, sino aquellos que sepan guardar la calma hasta en los momentos más difíciles, como si estuvieran rodeados de tormentas pero dentro de ellos paz y calma, como si estuviesen en el ojo del huracán, en el cual siempre existe este equilibrio para ver 360 las problemáticas y mantenerse ecuánime o lo más cerca posible, tema en el cuál hablo en mi libro "El arte de vivir en equilibrio y el desarrollo de la conciencia", es decir siempre adentro serenidad y paz, tener siempre la perspectiva del **MINDFULNESS**. Y bien aquí todo sobre el recurso que te representará ante clientes y proveedores y en tu entorno, es importante que les des identidad y se sientan parte enriquecedora de la organización. **Contrata talento** y púlelo y aprovecha que ellos pueden hacer lo que tú no y analízalos para ver si te verías trabajando para ellos cuando son cabezas y deja que encuentren sus extremidades para seguir avanzando.

#### **4. Y por último LOS OTROS RECURSOS:**

Por último, dentro de los otros recursos entran los aspectos importantes de la fórmula que identifican y dan identidad al negocio mismo, comenzando por **La Visión, La Misión, Los Valores, Los Objetivos, Las Políticas, Los Procesos y Procedimientos**, es decir, las fórmulas creadoras de todo el concepto, las metodologías, los manuales y todo aquello que es pieza clave y fundamental en el éxito de nuestra compañía, así como diferenciador ante la competencia. Es posible que quizá un software sea también aliado e importante en los resultados de nuestra empresa, pero deberá tomarse como una mejora y un análisis dentro del proceso de ejecución y que deberá de medirse con un indicador dentro de la mejora continua. Aquí está todo el Know How de cómo nos diferenciamos de las demás empresas o de nuestra competencia como lo hizo Uber, Airbnb y tantas más que han sido punta de lanza en los tan contaminados océanos rojos que todos están compitiendo, creando un nuevo Blue Ocean.

*Quiero adentrar en mi definición uno por uno:*

**¿qué es la visión?** Es el lugar en el que, en un lapso de tiempo, vemos a nuestra empresa reconociéndola por una entidad que lo avale y no solo nosotros.

**¿qué es la misión?** La labor que cumplimos en el mercado en el que nos desarrollamos.

**¿qué es el plan estratégico?** El plan que, en un lapso de tiempo, determina hacia dónde hay que enfocar los esfuerzos de todas las áreas y tan necesario como una carta de navegación para una embarcación, ya que de no contar con uno podemos ir a la deriva. Y se subdivide en varios planes, entre ellos el de finanzas, el de operaciones, el de marketing, el de recursos humanos, el de ventas, IT.

**¿qué son los valores?** Los valores con los que comulga nuestra empresa y con los cuales se deben de regir todos nuestros actos y colaboradores dentro de ella.

**¿qué son los objetivos?** Aquellos propósitos Medibles, Entendibles, Trazables y Alcanzables que podemos realizar con nuestros propios recursos.

**¿qué son las políticas?** Aquellas normas que nos rigen en nuestras buenas prácticas que regirán nuestros actos y comportamiento.

**¿qué es un proceso?** Son un conjunto de actos que de llevarse bien a cabo puede generar unos buenos resultados y que con el paso del tiempo tendrán que revisarse para saber si podemos realizarle mejoras de cualquier índole.

**¿qué son los procedimientos?** Aquél paso a paso que necesitamos realizar para garantizar que tenemos una norma para nuestros actos.

**¿qué es la identidad?** Aquella figura que se queda en la mente del colaborador pero que al salir de la empresa, en la calle o en sus reuniones lo identifica como parte de tu organización y se determina por su comportamiento.

**¿qué es la cultura organizacional?** Aquel ambiente que desarrollas interna y externamente dentro de tu organización. Permite lealtad y fidelidad.

Visto de otra manera, gráficamente se vería así:



Aquí yo te sugeriría que se realice las siguientes preguntas:

1. ¿Comprendo los recursos de esta forma?
  - a. ¿Financieros,
  - b. materiales,
  - c. humanos,
  - d. y otros recursos?
2. Si ya estoy operando ¿puedo crear procesos y procedimientos que me ayuden a mejor día con día?
3. ¿Puedo hacer los análisis que me ayuden a medir mis tiempos y movimientos?
4. ¿Sé cuál es el costo vs inversión de cada una mis actividades, áreas, así como de los recursos que empleo en cada venta, desde el área de planeación hasta la ejecución del cobro?
5. ¿Tengo un plan estratégico y todos sus subplanes?
6. ¿Sé cómo crear valor en mis colaboradores para tener el equipo motivado?
7. ¿Sé a quién contratar y por qué?
8. ¿Tenemos métricas adecuadas en el qué lograr y en el cómo?
9. ¿Logro diferenciarme de mi competencia con mis otros recursos?
10. ¿Si yo no estoy al mando como dueño, se ejecutarían los objetivos mediante los procesos, procedimientos, aplicando los valores institucionales?
11. ¿Están claros los procesos, funciones, procedimientos, objetivos?
12. ¿Puedo implementar esta manera de medir los recursos y me sirve de algo?
13. ¿Las razones financieras son eje del negocio?



# Capítulo VIII

## ¿Qué es el análisis PEST y para qué me sirve?

El gran fracaso de muchas empresas, de nuevos emprendedores, o de independientes al lanzarse al mercado, así como la falta de ganancias en sus negocios es debido a la falta de un análisis detallado de estos factores, pero ¿Qué es el análisis PEST y por qué es importante realizarlo?

El análisis PEST es fácil de entenderlo si seguimos sus siglas en español:

- ✓ Variables, Factores o Barreras **P**olíticas,
- ✓ Variables, Factores o Barreras **E**conómicas,
- ✓ Variables, Factores o Barreras **S**ociales-Culturales,
- ✓ Variables, Factores o Barreras **T**ecnológicas,
- ✓ Variables, Factores o Barreras de Ambiente.

El tomar en cuenta estas variables a dónde vamos a establecer y colocar nuestro negocio son de vital importancia ya que ellas nos llevarán a estar preparados, para afinar nuestros planes de acción y pre-acción que nos ayuden a resolverlas y a identificarlas para no fallar y no equivocarnos, así como, en saber manejar nuestras objeciones. ¿pero en qué consisten?

1. **Políticas.** – Estas muchas veces las pasamos por alto, pero debemos de informarnos cuales son las prácticas constantes en los gobiernos dónde nos estableceremos y no hablo sólo de los artículos, impuestos, regulaciones y normatividad, sino hasta de las prácticas cotidianas en la calle, en los negocios y demás, muchas veces hasta la delincuencia organizada una vez establecidos deben de ser consideradas, porque regularmente no lo tenemos previsto, lo cual hace que nuestro negocio se vaya a la quiebra y deje de existir, en países como México por ej. Es importante al transportar combustible tener un acuerdo para poder circular el equipo de reparto y estos costes deben de considerarse en el precio, sé que está mal pero esa es la realidad, por lo que te sugiero informarte de todas las barreras

políticas reales, informales y formales que pueden representar un riesgo para tu negocio, incluso de ser pequeño y poner “tu changarro” deberás pagar una cuota para poder establecerte o para “tu seguridad” ojo esto es muy común en ciertos territorios en la calle en caso de poner un establecimiento de este tipo(solo te pido que lo consideres y tomes precauciones).

2. **Económicas.** – Muchas veces el pensar que por un sitio pasan muchas personas resulta ser una tentación para poner un negocio, sin embargo, el hacer un estudio a detalle del tipo de personas, horarios, nivel socioeconómico, cultural y de entorno en la comunidad, nos da una claridad de efectividad y alineación entre lo que queremos y lo que obtendremos. Hay que tomarlas muy en cuenta para poder determinar el plazo en el que recuperaremos la inversión y determinar todas las variables que debemos y no considerar al hacer nuestra inversión ya que el poder adquisitivo de nuestros potenciales compradores o prospectos, determina qué tan rápido recuperaremos nuestra inversión y cuando comenzaremos a generar utilidades, que es el objetivo de ser de cada negocio. Por lo que el estudio de mercado ante esta barrera será la manera de anticiparnos y comprender cómo salir adelante mediante nuestro plan de acción y estratégico.
3. **Sociales.** – Si bien el término tropicalizar suena muy ordinario, en mi experiencia es un término que debe de estar en aquellos que intentamos nuevas cosas, pues no sólo es referente a los negocios, sino a también las prácticas, hábitos y costumbres locales de cada sitio. No tomarlos en cuenta acrecienta el riesgo al fracaso. Al final, serán personas quienes consuman nuestros productos, servicios, y bienes por lo que deberemos estar bien claros al tipo de comprador que nos enfocaremos, así como al decisor de compra, influenciador, patrocinador porque muchas veces no es quien pensamos que nos compra. Por ejemplo, muchas veces creemos que quien nos compra el producto final es una persona X, sin embargo, el poder influenciador de un Y es quien en realidad decide. Por lo que es de

suma relevancia conocer también sus hábitos y costumbres, saber cuáles son sus tradiciones ya que, en comunidad, es como se rigen los grupos o agrupaciones. Otro ejemplo es, el tener una planta y un alto número de trabajadores, puede hacer que se agrupen en un sindicato, y de no tener un buen trato con ellos o con sus representantes o con el grueso de ellos, pueden hacer que nuestra planta se pare y ocasionarnos pérdidas sustanciales durante el período de negociación en caso de conflicto. También es muy importante saber que las tradiciones en ciertos sitios, más en países como México tienen sus tradiciones muy arraigadas y de no compaginar con ellos te pueden ocasionar un bloqueo o paro. Por lo que hay que tomarlos en cuenta.

4. **Tecnológicas.** – Las principales tendencias en el buen desarrollo de los negocios están basados en la obtención de la información que tenemos de ellos y de su decisión de compra. Desde hace muchos años, empresas que quieren marcar punta, han ido al punto de venta para salirse del estante colocando stoppers y displays o exhibidores que los coloquen por encima de su competencia, y es de esta manera que nos alimentamos de sus decisiones, aun cuando paguen o inviertan un poco más sobre su competencia con el afán de ir adelante en el momento de la compra pero, ¿cómo? con **datos estadísticos, ¿por qué?** porque irán a almacenarse a un repositorio de información que a su vez será alimentado por un CRM (Customer Relationship Management) en el cual verteremos toda la información del sistema de captura de ventas de nuestros clientes, que si lo tienes, puedes analizar cada venta, una por una, hasta que encuentres patrones de conducta en la decisión de compra. Esto te permitirá que tengas información para la toma de decisiones, que te ayude a enfocarte cada día más y de mejor manera a los clientes, hoy en día hay plataformas y herramientas productivas, que incluso son gratis y que nos facilitan el desarrollo de la atención de nuestros clientes. Es importante contemplarla para el excelente desempeño de nuestra empresa. Si ya tienes un negocio, puedes ver el pasado y se le denomina como **“La Data o Big Data”** y aquí

puedes encontrar la información analítica o **“Analytics”** y quizás hasta como un semáforo en todos sus colores verde, amarillo rojo, para que hagas un alto y la analices, el presente como un amarillo para que vayas más despacio y consideres toda la información del pasado y la analices para tomar decisiones hacia un futuro en verde, y que te diga GO. Estos se llaman dashboard o reportes, y siempre representan información en el tiempo alimentada por la data para la toma de decisiones.

5. **De Ambiente.** – Hace un par de años, un empresario muy reconocido y famoso estaba desarrollando un nuevo modelo de negocio en una de sus propiedades con más de 65 años a costas y con toda su experiencia encima, me buscó para que lo asesorara a través de un amigo de él y quería hacer un evento en los meses de Octubre/Noviembre. Mi primera pregunta como consultor, porque era un evento en el que concurriría mucha gente al aire libre fue- *¿y no llueve en esa temporada?* –aun cuando el sitio era árido -lancé esa pregunta- y su respuesta además de un insulto fue que él tenía toda la experiencia del mundo y que en ese sitio por ser árido **“nunca llovía”**. Hoy por el cambio climático prefiero hacer estos análisis para no tener pérdidas que no estaban consideradas y considerar data desde hace más de cien años, ya que las estadísticas nos facilitan las proyecciones que podrían venir, incluso una pandemia que puede darse casi cada cien años y hacernos quebrar. Bueno, qué crees, que con todo y su berrinche y diciéndome con toda su experiencia que, porque era un sitio árido, no llovería, el día de la inauguración se vino una lluvia torrencial y esto por no haberse prevenido, tal como la estadística proclamaba, hizo que la misma fuera un fracaso. Si bien lo ideal es algo platónico el tener un plan o una estrategia detrás de cualquier circunstancia nos permitirá tener delantera o saber qué hacer ante cualquier cosa que nos acontezca denominándolo socrático y aristotélico.

Para mí es importante señalar que el plan siempre es una base sobre la cual podemos construir y corregir, si bien es cierto que la innovación es plantear algo diferente y salirse de los esquemas, innovar no sólo requiere de un plan, sino de talento, y el talento de dirección. Apple por ejemplo no habría sido creada si Jobs, no se hubiese enfocado en su marcapulso adoración por el detalle y la magnificencia de las letras, es verdad que los planes son planos, pero son necesarios para partir hacia algún lado, la labor del director general y el fundador, es simplemente tener esa visión de percibir lo que el equipo no puede percibir y escuchar las tendencias para ir más allá de ellas, es decir se requiere un plan, pero también se requiere de un líder que facilite a los demás el innovar un plan en todos sus sentidos.

**En este capítulo, te recomiendo que te hagas estas preguntas:**

- 1. ¿Estoy enterado del acontecer gubernamental, reglamentario, y político donde deseo poner mi negocio?**
- 2. ¿He analizado estadísticamente quien puede ser o no mi decisor de compra?**
- 3. ¿Voy con las tendencias o me estoy dejando llevar por mis corazonadas y algún capricho?**
- 4. ¿Estoy innovando tecnológicamente o sólo estoy siendo uno más sobre la competencia?**
- 5. ¿He puesto atención en el clima donde me desarrollo? ¿eso afecta en mis ventas?**
- 6. ¿Mi negocio es estable o se comporta por picos y variables de crecimiento-decrecimiento?**
- 7. ¿Hay estacionalidad y temporalidad y tengo que ir con ella?**
- 8. ¿Tengo análisis de qué dispara o genera las ventas?**
- 9. ¿Vendo un producto o una solución y facilitación a mis clientes?**
- 10. ¿Conozco realmente mi territorio o apenas comienzo a explorar?**
- 11. ¿Reconozco mis capacidades o pienso que puedo lograr más con menos de lo que tengo siendo muy realista y objetivo con mi capacidad instalada?**
- 12. ¿Qué pasa si tengo una contingencia tales como un temblor, un huracán, una pandemia?**

# Capítulo IX

## ¿Qué es un plan estratégico y para qué me sirve?

Un plan estratégico es la punta de la navegación, es el plan maestro hacia donde nos dirigimos y está compuesto de diferentes partes, pero como antes lo he mencionado primero es importante definir hacia dónde vamos, ¿quiénes somos? y ¿qué queremos y esperamos con lo que tenemos?

En ese sentido se establecen los:

**OBJETIVOS**, los objetivos de cada área a donde queremos llegar, es decir los objetivos de cada área como si fuera una cadena y cada una se entrelaza con otra para no generar un impacto negativo con cada una de las otras áreas.

**LAS ESTRATEGIAS**, las formas de llegar a los objetivos, éstas deben de tener planes A y B, por si X cosa no sucede tener un plan de redireccionamiento o remediación que ayude a alcanzar los objetivos antes mencionados.

**LAS POLÍTICAS**, el paso a paso de cada área para llegar a los objetivos, nunca debemos de olvidarlas ni pasarlas por alto, así mismo tampoco deben de ser que nos obstaculicen el logro de los objetivos, sino simple y sencillamente que tengamos una reglamentación interna para ciertas aprobaciones en dados casos,

**LOS PROCEDIMIENTOS**, el procedimiento adecuado de cada acto para cada área, debe de medirse en tiempos y movimientos tener el step/by/step y el uno-a-uno para alcanzar los objetivos.

Y **LAS METAS A ALCANZAR** las metas de cada área para llegar a cumplir en tiempo y en forma el objetivo de la EMPRESA.

El plan estratégico debe de ser algo institucional, pero eso ¿qué significa?

Significa que toda la institución debe apegarse a los objetivos, planes, políticas y procedimientos que se establezcan para lograr los resultados, todo lo que se

ejecute debe de estar ahí, en muchas ocasiones yo he estado presente y me ha tocado presentar algunos no incluso para los colaboradores, sino también para los proveedores, acreedores y clientes para que sepan que tenemos un rumbo, en qué invertiremos, cómo lo haremos, etc. Para dar certeza de lo que hacemos y estos a su vez puedan comprender el ¿por qué de nuestros servicios? De nuestras políticas y demás.

Pero ¿qué partes son de vital importancia para el plan estratégico?

La situación actual o el preámbulo de a dónde nos dirigimos, si no hemos comenzado nada, debemos tener un **“business plan”(tema de otro capítulo)** que contemple los 3 escenarios, el óptimo, la realidad y el malo. Así también se deben de considerar los parámetros para medir el desempeño que se llaman en este caso, **KBR´ (Key Business Requirements Requerimientos clave del negocio) s, KPI´s (Key Performance Indicators ó indicadores calve de rendimiento)** por sus siglas en inglés.

Pero a mi parecer,

1. **Definitivamente** por donde debemos de comenzar en mi experiencia es el **PLAN FINANCIERO**. Ya que es el punto de inicio de cualquier operación, sin flujos de dinero circulando desde las entradas hasta las salidas no podemos hacer nada.

En éste se establece la dirección de los fluidos del dinero es decir en cómo se va a utilizar todo el recurso financiero, que debe de ir de la mano a todas las áreas de la organización bajo algo que se conoce como un **“Budget o presupuesto”** que determine para todas las demás áreas cómo utilizamos las finanzas, incluso el dinero puede tener también un uso de manera pasiva para que las inversiones puedan generar utilidades a través del tiempo, aquí se debe contemplar otras áreas que en mi perspectiva definen a toda la empresa entre ellas yo considero las siguientes:

- ✓ Finanzas
- ✓ Operaciones
- ✓ Recursos Humanos,
- ✓ Mercadotecnia y Ventas
- ✓ Plan de tecnologías de información

- ✓ Y la Alta Dirección que contemple con las áreas anteriores el comité ejecutivo que los reúna para la toma de decisiones de acuerdo a los reportes de avance y resultados.
2. El siguiente es el **PLAN DE OPERACIONES**, ya que ayuda a hacer y definir todo el paso a paso para llegar a los resultados, y es en ese sentido que debemos de:
- a. **Definir**, es decir: Seleccionar las características críticas y los estándares de rendimiento de nuestra operación, aquí es necesario establecer cada uno de los procedimientos para que parte por parte se determinen los pasos del cómo se va a llegar a las metas de cada actividad por área.
    - i. Procedimientos, de acción y control,
    - ii. Métodos, de resolución y acción,
  - b. **Medir**, es decir: Crear / validar el sistema de medición que se utilizará para cada una de las actividades/resultados que se esperan, ya que lo que no se puede medir no ofrece una perspectiva del resultado.
    - i. Medir a través de mapas,
    - ii. El desempeño de las funciones y de los recursos,
    - iii. La facilidad de los procesos,
    - iv. Los planes de control,
    - v. Etc.
  - c. **Analizar**, es decir: Aquí es importante Identificar las fuentes de variación de los objetivos de rendimiento (Objetivos / Límites de especificación) y considerar todas aquellas que nos permitan el mayor rendimiento y protegerlas o cuidarlas, así como darles su mantenimiento e incentivación.
  - d. **Mejorar**, es decir: Las cosas siempre se pueden hacer bien (de una manera positiva), sin embargo, siempre se pueden...MEJORAR... (desde una perspectiva de mejora continua), así que deberás descubrir las relaciones de proceso y establecer siempre nuevos procedimientos que ayuden a mejorar la operación para abrir la capacidad, incrementar las utilidades y reducir los costos ya que



esta fórmula lo llevará siempre a obtener mejores resultados, si es que usted lo ha entendido muy bien.

- e. **Controlar**, es decir: Implementar controles en los procesos, y procesos de control que se revisen recurrentemente, estos deben de generar indicadores que nos digan día a día el alcance de los objetivos.

En este plan es importante tener el control sobre:

**Desperdicio de sobreproducción:** preparación de informes innecesarios, informes no leídos o en los que se actúa, copias múltiples en almacenamiento, mala planeación en la producción, mala organización y secuencia en los procesos puede llevarnos a originar un caos,

**Pérdida de tiempo (inactividad):** procesamiento por lotes, es decir, cierres mensuales, facturación semanal, informes mensuales de cobro, por ello se debe de tener la secuencia exacta del paso a paso de cada actividad y para ello los procedimientos de cada área y de cada actividad,

**Residuos en el transporte:** pasos innecesarios, distancia del documento / datos de viaje ya que una mala ruta crítica nos puede originar pérdidas,

**Desperdicio de procesamiento (Demasiado rápido)** - Aprobaciones excesivas que se quedan en un desperdicio,

**Desperdicio de existencias en mano (Inventario)** - Transacciones en espera de ser procesadas, ya que tener algo en patio o en almacén genera un costo que al paso del tiempo se va generando y puede ser visible,

**Desperdicio de movimiento (trabajador)** - Entrada de datos innecesarios, pasos adicionales, y cosas repetitivas e innecesarias que muchas veces son vicios de taller que no vemos a simple vista, y que necesitamos de un experto para comprenderlo,

**Desperdicio de fabricación de productos defectuosos** - Entrada de datos incorrecta que incrementan a la pérdida o al desperdicio.

Para ello en L6S se busca a través de pasos de 5'S lo siguiente:

### **SORT-SET IN ORDER-SHINE-STANDARDIZE-SUSTAIN.**

1. **(SORT) CLASIFICAR:** distingue claramente los elementos necesarios de los elementos innecesarios y elimina lo que no se necesita.
2. **(SET IN ORDER) CONFIGURAR EN ORDEN:** Organice los artículos necesarios para que puedan ser encontrados rápidamente por cualquiera.
3. **(SHINE) BRILLO:** cree un lugar de trabajo impecable.
4. **(STANDARDIZE) ESTANDARIZAR:** actividades estandarizadas que son fáciles de realizar. Crear y mantener un ambiente de trabajo seguro.
5. **(SUSTAIN) SOSTENER O MANTENER:** promueva la adherencia para mantener un entorno de trabajo de alto rendimiento, alta calidad y seguro. Use herramientas de medición de rendimiento visual.

Tener control sobre todo esto lo que nos permite es:

- ✓ **Tener una mayor productividad**
- ✓ **Producir menos defectos y material perdido**
- ✓ **Cumplir mejor los plazos**
- ✓ **Tener un lugar mucho más seguro para trabajar**
- ✓ **Poder implementar en cualquiera de las fases Lean Six Sigma**

El objetivo de una implementación de 5'S es que cualquiera pueda ver visualmente las condiciones normales frente a las anormales

Hoy en día hay plataformas como *Monday*, que simplifica la operación de las acciones de cada colaborador y área y/o equipo de trabajo.

### **3. Nuestro siguiente plan en mi parecer es el PLAN DE RECURSOS HUMANOS:**

Siempre he visto a las organizaciones como ya lo he mencionado como un equipo de fútbol, donde el presidente o Director General es el facilitador del equipo y quien hace que todo se facilite para el logro de los resultados siguiendo la visión del equipo, establecido desde antes en el plan estratégico.

Pero qué es importante para tener al equipo adecuado colaborando en los objetivos de la empresa con nuestra empresa.

Primero es muy fácil de comprender, la empresa tiene una visión de sí misma, y a su vez, una serie de valores, esos valores marcarán el rumbo de nuestro destino de manera primaria y de manera secundaria el de nuestros colaboradores, en ese sentido estos deben de tener si no los mismos que la organización, casi los mismos. ¿Cómo podemos descubrirlo? Yo recomiendo en las entrevistas de trabajo que ellos puedan enumerar las cosas importantes y entre ellas cuando lleguen a los valores ver si se apegan a los que tiene la organización.

Por ejemplo,

Al definir la visión, la misión lo siguiente son los valores, en ese sentido atamos lo que nuestra empresa quiere con lo que nuestros colaboradores pueden o no hacer de acuerdo a ellos.

No podemos tener una persona deshonesto si va a manejar dinero o temas legales, ni una persona desorganizada si va a manejar citas, eventos, etc.

Por otra parte, las mejores prácticas de la escuela de Harvard Business School hace un análisis de cuál es el mejor recurso humano a colaborar con nosotros, y dice que, es aquél que está en un punto medio entre lo que sabe y lo que espera recibir de una recompensa o remuneración adecuada y que pueda adaptarse a las circunstancias y al equipo y manera de trabajo de la organización. Una vez escuché que la fórmula para trabajar bien con equipos de trabajo es Conocimiento **(C)**, más (+) Habilidades **(H)** por (X) Actitud **(A)** y esto nos puede llevar a tener unos buenos resultados en las personas, así que no necesitamos al mejor de los mejores, o al más caro, ni al más barato, sino aquél que se apegue a las normas, procedimientos y políticas de la empresa y que además pueda adaptarse a nuestro ambiente y entorno y que no lo contamine apegándose a sus prácticas y valores.

También cabe señalar cada colaborador/persona nos cuesta cierta cantidad o presupuesto al año, por lo que por muy mínima que sea su función se debe de establecer para ellos:

- ✓ Objetivos
- ✓ Resultados y

✓ Desempeño

Para ello deberán de recibir las instrucciones adecuadas, inducción, manuales, procedimientos, políticas, derechos, obligaciones, etc. Para que tengan claro lo que deben de hacer y cómo deben de realizarlo de lo contrario es muy fácil que se pierdan, así tenga usted una tortería o taquería es importante que cada uno de sus colaboradores vea el eslabón que representa y que usted y los accionistas han asignado un presupuesto para que él esté colaborando con ustedes.

Muchas veces los colaboradores hacen de todo y no se delimita su área de acción y función, y es por ello que no se obtienen los resultados adecuados, y es así que desde que se piensa en alguien hay que pensar en:

- ✓ Perfil,
- ✓ Experiencia,
- ✓ Habilidades,
- ✓ Aptitudes,
- ✓ Actitud

Brindarle su inducción, manual de función, políticas a seguir, procedimientos a cumplir, desempeño a alcanzar (ya que se evalúa el qué, pero también se debe de evaluar el cómo, a través de la medición de sus compañeros de equipo mediante un 360) para que no existan pretextos o malos entendidos ni pérdidas de tiempo ni retrabajos y que sepa que se debe de alinear a una serie de políticas y valores que le medirán en sus objetivos teniendo una entidad dentro de su empresa. Una persona ordenada, limpia, responsable, honesta y disciplinada con una buena actitud, iniciativa y positiva, así como que sepa trabajar en equipo y automotivándose y participativa difícilmente querremos que se vaya de nuestro equipo o la queremos en la competencia mermando en la captación de nuestros clientes potenciales.

4. El siguiente plan es el de **MERCADOTECANIA Y VENTAS**

Todo en la vida es por la vía de la comunicación y entre más fácil, comprensiva y efectiva es nuestra comunicación es más fácil que nos entiendan.

El área de mercadotecnia es quien se encarga de hacer los estudios de mercado, de demostrar la factibilidad de las ventas, a través de la exactitud del mercado a quien se debe de impactar y es quien dictamina el precio, la plaza,

y el mejor producto para establecer la mejor promoción hacia el mercado meta u objetivo.

Si han tomado un curso de mercadotecnia, recomendaría analizar las nuevas tendencias de venta a través de redes sociales, así como el uso de apps, AdWords, ecommerce, etc. que facilitan el uso de las herramientas para el logro de los resultados. Si bien son terrenos en los que quizá no tengamos experiencia, yo sugiero que se tomen los entrenamientos adecuados para que desarrollemos, comprendamos y analicemos todas las cosas nuevas y en tendencia, que nos pueden facilitar el logro de los resultados, ya que, por ponerle un ejemplo, antes se cambaceaba de puerta en puerta, ahora hay que hacerlo de foro en foro en internet. Y de esto usted ya puede tener un parámetro real y objetivo.

Sin embargo, el plan de mercadotecnia base que se debe de tomar en cuenta es como lo he mencionado antes:

**PRODUCTO.** - Hay que identificar muy bien cuál es nuestro producto o servicio y definir bien quien es nuestra competencia, así como nuestros clientes potenciales, esto lo deben de entender todos nuestros colaboradores para que no se confundan o se equivoquen;

**PRECIO.** - El precio debe de determinarse con las reglas en el mercado, a mayor demanda mayor el precio, a menor y mayor competencia el precio disminuye como regla elemental en temas de economía, capitalismo y escasez, sin embargo, también hay factores que lo determinan como el tipo de consumidor que lo necesita y lo que resolvemos o facilitamos.

**PROMOCIÓN.** – Aquí debemos de escoger la manera en la que invertiremos en nuestra promoción, así como los medios adecuados para vender el producto, es decir las formas de informar y convencer de las bondades y ventajas de nuestros servicios y productos. Con la promoción se busca crear razones para adquirir que se está comercializando y en ellas se busca:

- ✓ Comunicar las características del producto o servicio,
- ✓ Comunicar los beneficios del producto y hacerlo de manera fácil y amigable para todos
- ✓ Hacer que se recuerde o se compre la marca

**PLAZA.** – La plaza es el lugar donde vendemos el producto. Esto puede jugar un rol relevante para el éxito de nuestro negocio. Una calle con mucho tránsito de personas es una mejor vitrina que un pasaje escondido, por eso es recomendable, antes de abrir un negocio, hacer un estudio de mercado de la zona. Utilizamos la plaza para conseguir que un producto llegue al cliente. Sin embargo, en países como Estados Unidos cada día las plazas y centros están siendo menos visitadas porque las personas no quieren pasar tiempo en el tráfico. Además, ya hay una referencia del producto, ya lo conocen, saben de sus bondades o simplemente porque no tienen tiempo y quieren ordenarlo para facilitar de no trasladarse, desde el ordenador o desde su celular para que les llegue a la comodidad de su casa. Es el caso de Amazon en donde ya puedes encontrar de todo y en la comodidad de tu hogar, incluso un elefante. Por lo que es importante considerar las tendencias y las facilidades tecnológicas con las que debemos de contar para llegar a más en menos tiempo. Cuatro elementos configuran la política de distribución:

- **Canales de distribución**—Agentes que llevan los productos desde el proveedor hasta el consumidor,
- **Planificación de la distribución**—Temática de cómo hacer los productos a los consumidores y los agentes que intervienen (mayoristas, minoristas)
- **Distribución física**— Formas de transporte, niveles de stock, almacenes, localización de plantas y agentes utilizados,
- **Comercialización**—Técnicas y acciones que se llevan a cabo en el punto de venta. Presentación, publicidad y la promoción en el punto de venta, así como de manera virtual.

**POST-VENTA.** – **es muy importante poner atención a este apartado.** Son las actividades que se realizan con posterioridad a la venta y cuyo objetivo inmediato es asegurarse la completa satisfacción del cliente y una posible recompra. Implica dar seguimiento a los compradores, conocer sus hábitos, gustos, expectativas, etc. Es decir, tener planes de acción posteriores a la compra para tener cautivos al cliente y saber más de él y de sus comportamientos en sus decisiones de influencia hacia la compra.

Se requiere mantener al cliente informado sobre nuevas ofertas, lanzamientos, servicios y/o garantías para conseguir su fidelidad a la marca, empresa, producto, servicio, etc.

Que sepa que, ante posibles fallos del producto, dudas o sugerencias, la empresa está a su disposición.

De esta forma se consigue que el cliente repita la acción de compra y motive a terceros. Todas estas áreas tienen una sola finalidad: responder oportunamente, en forma eficiente y eficaz para satisfacer las necesidades o deseos del cliente.

### **Por último ¿Qué es el marketing mix y para qué nos sirve?**

La mezcla de marketing se refiere al conjunto de acciones o tácticas que una empresa utiliza para promocionar su marca o producto en el mercado. Las 5P conforman una mezcla de marketing típica: precio, producto, promoción y lugar. Sin embargo, hoy en día, la mezcla de mercadotecnia incluye cada vez más otras **P's** como **Packaging**, **Positioning**, **People** e incluso **Politics** como elementos vitales de mezcla.

Como última recomendación aclaro que todos los elementos de la mezcla de marketing se influyen mutuamente. Forman el plan de negocios de una empresa y lo manejan bien, pueden darle un gran éxito. Pero si se manejó mal y el negocio podría demorar años en recuperarse. El marketing mix necesita mucha comprensión, estudios de mercado y consultas con varias personas, desde los usuarios hasta el comercio, la fabricación, asesores de visibilidad, penetración, estrategias de comunicación, identidad, y muchos otros más. Te sugiero busques un experto a nivel continental y que sepa de como aterrizar todo tipo de estrategia hasta el ecommerce.

5. **PLAN DE IT o de TECNOLOGÍAS DE COMUNICACIÓN.**- Todas las organizaciones deben de prepararse para el futuro que está siendo el presente, ya que empresa que no cumpla con los estándares mundiales y con la manera de comunicar y promover así como de dar servicio y resultados con la tecnología se va a quedar en el pasado tal como le pasó a *Blockbuster* y a tantas otras más ante Netflix, que es un gran ejemplo. Esto no quiere decir que no todo dependa de la tecnología, pero hoy a nivel mundial podemos estar en cualquier parte del mundo y con conectividad y un celular podemos ordenar lo que deseemos con una tarjeta en la mano, es decir con dinero. Recomiendo que se asesoren y comprendan de CRM's, Bases de datos, servidores, conectividad, aplicaciones, desarrollos de software, temas de gobernabilidad, risk

management, compliance, etc. y todo lo relacionado a facilitar la operación, mediante la tecnología y para considerar que debe de haber un equipo operando toda esta plataforma.

El plan de IT debe de alinearse muy bien a facilitar toda la operación desde dar un buen servicio interno a los colaboradores hasta los clientes externos y tener toda la información de ellos. Así mismo, es importante saber que se deben de seguir normas y estar siempre con el menor riesgo y estar en cumplimiento. No podemos meternos en problemas por un hackeo o no salvaguardar bien nuestra información ante situaciones de confidencialidad en la información y arriesgarnos a que alguien nos tumbé nuestro sitio y se robe a nuestros clientes, su información y pero aún su dinero.

## **6. PLAN DE CONTROL y/o AUDITORÍA:**

Este no estaba contemplado en un principio, pero te comparto por qué considerarlo. Todo proceso o procedimiento, así como todo plan debe de tener resultados y un control, en el cual se deben de medir los resultados, los pasos a alcanzar, los avances y demás. Esto recomiendo que se pueda medir de manera diaria, semanal, mensual y anual para no quererlo hacer al final de los pésimos resultados obtenidos y poder aplicar decisiones o técnicas que nos ayuden a mejorar e improvisar los resultados.

Si bien todo esto que menciono suena a mucha teoría, usted debe de ser consciente que son temas indispensables para poder tener planes de acción, una directriz, un rumbo y una secuencia lógica que le ayude a estar preparado para llevar adelante su negocio. Recuerde que lo que no puede medir no lo puede mejorar ni controlar.



**Ante este capítulo te sugiero que atienda las siguientes preguntas:**

- 1. ¿Tengo un plan estratégico?**
- 2. ¿Tengo un sub/plan por área?**
- 3. ¿Tengo parámetros o indicadores de medición?**
- 4. ¿Comprendo cómo hacer objetivos y estudios de mercado claros, así como asignar tareas y responsabilidades por área?**
- 5. ¿Hay cosas que puedo hacer internamente y otras a donde necesito expertos externos?**
- 6. ¿Hay alguien que me pueda llevar del punto IDEA a la acción de negocio andando o llave en mano?**
- 7. ¿Si ya tengo un negocio establecido y definido, me sirve establecer un plan estratégico que redefina mis objetivos y metas?**
- 8. ¿Por qué los valores son tan importantes para el logro de mis objetivos?**
- 9. ¿Cómo alinear a toda mi organización a los objetivos?**
- 10. ¿Cómo hago los análisis comparativos año contra año y cómo hago proyecciones a futuro?**
- 11. ¿A qué tendencias hacer caso y en cuáles enfocarme?**

# Capítulo X

## ¿Cómo hacer un buen plan de negocios?

Para poder convencer a un inversionista es necesario saber presentar y hacer un buen plan de negocios, pero ¿quién te enseña? ¿qué necesitas presentar? y además ¿cómo lo presentas?, ¿qué debe tener y qué no?

Bien comenzaremos a verlo.

Si a ti te fueran a presentar un nuevo negocio, ¿qué te gustaría saber del negocio? Si es redituable o no ¿cierto? Y qué rentabilidad te brindará, así como las garantías, plazo, tiempo de recuperación y beneficios. Es en ese sentido que se consideran ciertos puntos a la hora de presentarlo, sin embargo, hay otros que te ayudarán a brindar información al respecto y en ese sentido aquí te los presento:

Aquí los diez puntos que por ningún motivo podrían hacer falta en tu plan de negocios de acuerdo a las mejores prácticas de la industria:

1. **Resumen ejecutivo.** Lo que se quiere con este aparte del plan de negocios es motivar al lector a seguir indagando más sobre tu plan de negocios. Debe actuar como el “abrebocas e iniciar” que invite a comerse el “plato principal”. No se debe olvidar que se trata de una síntesis de todo el plan de negocios, que si bien es cierto se ubica de primero, es lo último que se elabora en el plan de negocios. Aquí deberás de poner al final de la creación de todo un resumen con cierta información y de manera muy ejecutiva lo que al inversionista o potencial socio le interesaría saber de tu negocio. Aquí recomiendo tener un mentor que lo ayude a presentar en una sola hoja o en un documento con la información relevante del negocio para presentar a unos potenciales o potencial inversionista.
2. **Descripción del producto/servicio.** Al realizarlo, debe dar claridad sobre aspectos como: ¿cuáles son los beneficios que ofrece su producto/servicio al cliente o usuario?, ¿cuáles son las necesidades que este producto/servicio satisface?, ¿cuál es el valor distintivo por el cual el consumidor ha de preferirte?, ¿cuáles son los atributos y funcionalidades del producto/servicio?, y finalmente ¿cuál es el público al que va dirigido? Un punto importante a considerar para la realización de este aparte del plan de negocios tiene que

ver con mirar las características demográficas o psicográficas, como el estilo de vida de tu cliente, su personalidad o el comportamiento del consumidor en el mercado. Aquí cobra gran importancia elaborar una investigación de mercados. Se comienza de manera contextual y global, para ir a lo peculiar. Así como marcar los diferenciadores vs la competencia. Sugiero que en este apartado debe de contarse con la ayuda de un mercadólogo que clarifique a qué nos estamos dedicando y nuestra propuesta de valor dentro del producto o servicio a vender u ofrecer, así como a hablar y detallar del análisis de los beneficios y costes y gastos del proyecto para ir a trascender con los análisis financieros con el experto en finanzas.

3. **Mercado potencial del proyecto.** Para su elaboración se debe establecer el segmento y tamaño del mercado, este último se dimensiona en ventas, en su rentabilidad y en la tendencia que se ha identificado en ese mercado. En última instancia, lo que se está haciendo es dar a conocer los resultados de la investigación de mercados. Debes de medir a quienes, en caso de consumidores finales por edad, sexo, recurrencia, zona demográfica, capacidad económica, tradición, costumbre, etc. Todo aquello que determine tu zona poblacional particular partiendo del todo general. Es una segmentación basada en información tanto estadística como poblacional, basada en términos de B2B debe de ser por industria y capacidades, así como situación de interés, por ejemplo: banca, telecomunicaciones, logística, etc. aquí también requerimos del experto en análisis de mercado que es el mercadólogo.
4. **Entorno competitivo.** Para este punto, tú debes identificar los principales competidores. Vale identificar las fortalezas y debilidades, así como las barreras de entrada al mercado. Debes de hacer tu análisis FODA y BENCHMARKING vs tu competencia para que compares, analices y tengas tus principales indicadores, diferenciadores y métricas que te den una perspectiva de por qué si puedes o no atender una parte u otra del mercado total o general. Aquí debes de poner tus atributos que te diferencian y tu propuesta de valor, esta debe de ir asignada o en relación a tus mejores prácticas, facilidades, valores, etc. que te hacen marcar la diferencia por encima de la competencia. Una vez más el experto en marketing es quien puede ayudarte con esta parte.
5. **Modelo de negocio.** En este punto, vale hacerse la siguiente pregunta: ¿De qué forma se han de obtener los ingresos para llevar adelante el negocio? El modelo de negocio es explicar paso a paso cómo se desarrolla el negocio y en qué gana el que invierte o accionista convenciendo en poner recursos en este modelo de negocio. En esta área es importante tener asesoría con un experto en análisis y proyección de las finanzas y que sepa también de mercadotecnia, en toda esta secuencia de pasos deberás auxiliarte si no por

expertos, por aquellos que tengan experiencias realizando todos estos análisis y proyecciones para prever las dificultades o barreras que se te puedan presentar en cualquier momento.

6. **Expectativas financieras.** Al elaborar esta parte, usted debe permitir que se conozca el lugar donde ha de estar la empresa en los próximos cinco años. En este sentido, proyecte los ingresos y egresos, así como los presupuestos asignados y realice un estado de pérdidas y ganancias y de flujo de efectivo. Después con estos datos, realice una proyección del valor presente de la empresa al día de hoy. Para ello es útil hacer esta proyección desde diferentes escenarios, es decir, usted debe encontrarse proyectando su empresa en un escenario probable, de acuerdo a las condiciones actuales; un escenario optimista, si esas condiciones actuales mejoran significativamente; y un escenario pesimista o negativo, si las condiciones actuales pudieran empeorar significativamente. Una vez pueda tener esta información, lo siguiente es establecer cuáles son las necesidades de inversión, así como también los recursos que va a requerir el negocio. En este caso es necesario contar con un asesor financiero que le ayude a llevar paso a paso estos análisis y desarrollo de proyecto.
7. **Organización y equipo directivo.** En este punto pregúntese lo siguiente: ¿quién va a estar detrás del proyecto?, ¿cuáles son sus capacidades, experiencias?, ¿cómo ha de relacionarse el talento humano entre sí?, ¿cuál ha de ser el rol de los fundadores de la empresa cuando ya el proyecto esté en marcha de manera formal, nos apegaremos al plan estratégico? Igualmente, se establece cuáles son las áreas funcionales de la empresa, la forma como estas se relacionan entre sí, y la delegación de responsabilidades por parte del talento humano que dirige las mismas. Es importante aquí involucrar al dueño de la idea y al inversor y entre ambas partes definir qué tipo de equipo requerimos y cómo lo desarrollaremos, definir roles y desempeños, así como perfiles de menor a mayor grado de responsabilidad asignando a cada uno el objetivo.
8. **La empresa.** En cuanto a este punto, la idea es establecer cuáles son las fortalezas y debilidades, cuáles son los recursos propios que tiene la empresa, que le puedan representar una ventaja competitiva en ese segmento o mercado que se ha seleccionado.
9. **Plan de implementación.** Con esta sección se quiere saber en qué estado se encuentra el producto/servicio, y los pasos para la elaboración del producto o la prestación del servicio. Ojalá pueda contar con un experto en operaciones y de preferencia en temas de SCRUM, Project management, y L6S.

10. **Estrategia de marketing y ventas.** La finalidad de esto es la de establecer el posicionamiento de tu producto o servicio en el mercado, ¿cómo ha de posicionarse en la mente del consumidor?, ¿cuáles son las estrategias que se han de utilizar desde el punto de vista del producto?, ¿del precio?, ¿de la estrategia promocional y la comunicación?; todo esto con el fin de generar una imagen de marca y el plan de acción con sus políticas de ventas.

Todas estas etapas o puntos han de ayudarle a facilitar el planteamiento del negocio, como ha podido ver requiere o necesita de un grupo de expertos que le faciliten el desarrollar su idea o negocio, segmentándolo de una manera adecuada y oportuna que le ayude a disminuir los riesgos y barreras con las cuales se topará más adelante, que si bien son una planeación le dan una perspectiva pre-real de lo que se confrontará con la acción de cada una de las cosas.

Las preguntas hechas en el cuerpo de este texto le ayudarán a facilitar la operación y desarrollo de su proyecto. Así mismo le pondré más ejemplos de cómo presentarlo o llevarlo a cabo con una lista de todo lo que debe de contener:

1. **El Resumen ejecutivo** que no es más que el Currículum de la empresa, es el documento a entregar y presentar al accionista o inversor.
2. Este resumen ejecutivo debe de tener una explicación de su contenido, es decir información **“Acerca de la Empresa”** EJEMPLO: el índice de lo que contiene en él y lo que deberá encontrar con su índice.
  - a. Información relevante a su integración vertical tal es el caso como información al respecto de dónde se localiza,
  - b. Cómo se desarrolla el proyecto
  - c. El capital de donde se ha comenzado
  - d. La comercialización
  - e. La operación
  - f. Así misma información sobre su **Propuesta única de valor**
3. En información “Acerca de la Empresa” Debe de tener información tal como: Misión, Visión, Valores.
4. Debe de hacer una explicación sobre el **Segmento del Mercado** donde se encuentra (Si es hidrocarburos, inmobiliario, etc.) así como un desarrollo o estudio socio-económico del mismo es decir a qué segmentos va dirigidos y por qué, así como las necesidades que se resuelven en cada uno.
5. Información más a detalle como los pilares comerciales del negocio. Es decir, explicar los segmentos específicos a quienes se tiene o se deberá tener cautivos en el desarrollo del negocio.

6. Información relevante tal como las proyecciones, la operación, el inventario y la situación actual. Aquí se debe de mostrar el desempeño ordinario y extraordinario que se tiene, o que se puede tener. Se debe de mostrar datos estadísticos e información relevante, pero debe de ser numérica y estadística.
7. El desempeño que se espera o que ha tenido
8. El crecimiento o la proyección a corto y mediano plazo, así como a lo largo del tiempo y lo que se espera a largo plazo.
9. Sus procesos de producción, el sistema que ejecuta, el tiempo, el ROI. Etc. El paso a paso, uno por uno de todo el proceso de producción en su información más relevante.
10. ¿El por qué invertir en este proyecto?
11. ¿Cómo invertir y cómo hacerlo en este proyecto?
12. Un detalle de la organización y su mapa de poder
13. La conclusión

Si usted no sabe hacer nada de esto no se preocupe busque un experto y estoy seguro que, puede ayudarle con esta guía fácil para realizarlo, si no usted dirija un correo a mí y con gusto vemos cómo ayudarle.

Básicamente el plan de negocios debe de llevar lo siguiente:

### 1).- Proyección donde exista UTILIDAD:

- (1) Costo de la inversión
- (2) Cuando se recupera la inversión
- (3) Ingresos
- (4) Gastos de operación
- (5) El GOP
- (6) La TIR
- (7) La VAN
- (8) Comparativo de inversión en un banco
- (9) Dónde se alcanza el punto de equilibrio
- (10) Cantidad de tiempo (en años) No mayor a 10.
- (11) UTILIDAD**

	Inversión	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Costo de la inversión	\$ (100,000,000)										
Recupero de la inversión											
Ingresos	0	\$ 19,100,000	\$ 35,417,320	\$ 39,844,581	\$ 44,506,575	\$ 45,842,847	\$ 47,219,987	\$ 48,638,007	\$ 50,100,463	\$ 51,605,811	\$ 53,156,337
Gastos de operación	\$ -	\$ (18,372,400)	\$ (19,107,296)	\$ (18,957,636)	\$ (19,715,941)	\$ (20,504,579)	\$ (21,324,762)	\$ (22,177,753)	\$ (23,064,863)	\$ (23,987,457)	\$ (24,946,955)
GOP	\$ (100,000,000)	\$ 727,600	\$ 16,310,024	\$ 20,886,945	\$ 24,790,633	\$ 25,338,268	\$ 25,895,224	\$ 26,460,255	\$ 27,035,600	\$ 27,618,354	\$ 28,209,382
TIR	15%										
VAN	\$83,280,634.85										
Recupero de la inversión	6 años										
Inversion Banco	\$ 100,000.00	\$ 106,000.00	\$ 112,360.00	\$ 119,101.60	\$ 126,247.70	\$ 133,822.56	\$ 141,851.91	\$ 150,363.03	\$ 159,384.81	\$ 168,947.90	\$ 179,084.77
		\$ 6,000.00	\$ 6,360.00	\$ 6,741.60	\$ 7,146.10	\$ 7,574.86	\$ 8,029.35	\$ 8,511.11	\$ 9,021.78	\$ 9,563.09	\$ 10,136.87



## **ESTO ES**

Si tuvieramos que convencernos de cuál va a ser nuestro proceder, debemos:

- 1) Hacer proyección de ventas anual y por producto
- 2) Hacer proyección de costes y gastos anualmente con sus variaciones y crecimientos así como decrecimientos,
- 3) Analizar la inversión del dinero y su costo, y los pagos que se deberán ir haciendo a capital para regresar el dinero y sus intereses, y
- 4) Cuando podremos devolver el total del capital y cuando comenzar a generar rendimientos
- 5) Es importante mencionar de donde saldrán los clientes, las ventas, los productos, etc. Así como el equipo, y todo lo indispensable para operar, y acotar la tasa interna de retorno, el período de retorno del dinero y el valor actual al futuro del dinero.

Esta es una mini presentación de cómo deberás presentar un plan de negocios.

En el ejemplo, se hizo un análisis para un cliente con una inversión de 100 mdd para construir todo un modelo educativo de una escuela para un sector social AB+ desde construir los edificios hasta la contratación del plantel educativo, y el desarrollo de la matrícula. Todo para crear un nuevo modelo de enseñanza, para un sector en la zona en santa fe en la ciudad de México, proyectado a 10 años, donde podríamos tener ingresos por colegiaturas, venta de uniformes, inscripciones, libros y útiles escolares, contra los gastos operativos, y variables de acuerdo al sector que iba a ser enfocada, y todos sus diferenciadores. Es muy importante poner atención a esclarecer con todos los sustentos cuando se regresa la inversión y de dónde salen los clientes y las ventas, con todo y nombre y apellido y por qué habrían de preferirnos. Es importante también hacer un análisis de comenzar de cero por qué nuestro negocio es indispensable y no otro.

**En este capítulo sería importante que te preguntes lo siguiente:**

- 1) **¿De donde obtengo mi información?**
- 2) **¿Qué información puede sustentar mi proyecto?**
- 3) **¿Cómo justifico la inversión?**
- 4) **¿Qué es el punto de equilibrio?**
- 5) **¿Cuándo podría recuperar la inversión o a cuánto es justificable un ROI?**
- 6) **¿Quién me puede ayudar a justificar mi proyecto?**
- 7) **¿Cómo sé que es viable mi proyecto?**
- 8) **¿Qué información convencería a un inversionista?**
- 9) **¿Por qué deben de invertir en mí y no en alguien más?**
- 10) **¿Cuál es la mejor tasa que puedo ofrecer de retorno y cómo la justifico?**



# Capítulo XI

## ¿Qué es la TIR, el VAN, y el ROI? ¿Debería estar familiarizado con ello?

Para poder convencer a un inversionista es necesario saber presentar y hacer un buen plan de negocios, pero ¿quién te enseña? Toma como base este libro, pero busca la asesoría y apoyo de un experto ya que de ello dependerá que seas exitoso y que tu camino hacia los resultados esté bien guiado y sea más fácil de convencer en caso de que busques alguna inversión de algún tercero. Este libro solamente te sirve de guía de las cosas relevantes para desarrollar tu startup.

Pero para poder ir dando forma avancemos con los conceptos que necesitas saber para poder decirle a un inversionista que tu business plan y tu proyecto cuenta con los elementos adecuados y necesarios para que inviertan en lo que tú desees, obvio con bases muy sólidas.

1. **¿Qué es la TIR?** y ¿por qué es lo primero que debes de presentar? Bueno la Tasa Interna de Retorno es básicamente la tasa de interés o rentabilidad que dictaminará lo que puedo esperar de rentabilidad sobre el dinero que me otorgan, es decir, es el porcentaje o beneficio que recibirá el inversionista o pérdida (que no buscamos eso) que tendrá su inversión por las cantidades que se inviertan en el negocio.

Y ¿cómo se calcula?

Te voy a ayudar con una información que te facilitará la vida en Excel,

Hojas de cálculo de Excel o Google Drive. / Fórmula para calcular la TIR en Excel. Aquí puedes dentro de office buscarla y te la da en automático.

La Tasa Interna de Retorno es como se conoce al interés producido por un determinado proyecto o inversión que tiene pagos (valores negativos) e ingresos (valores positivos) que se da en períodos regulares. Afortunadamente Excel

cuenta con una función propia llamada TIR que nos permite calcular este valor de una forma extremadamente sencilla.

La fórmula TIR se expresa de la siguiente manera:

TIR (valores; [estimar])

El uso de la función es muy simple: únicamente debemos pasarle un listado de valores o matriz. Estos deben ser tanto positivos (ingresos), como negativos (pagos). La función de Excel interpretará los valores en el orden que nosotros le pasemos los valores.

tir-excel. Así, por ejemplo, imagina que los valores de nuestro proyecto han sido:

50.000 de coste inicial

Ingresos netos (ingresos – gastos) cada año de: 12.000 | 15.000 | 18.000 | 22.000 | 30.000

Aplicando la función TIR de Excel y seleccionando el rango que de celdas que queremos podremos obtener el TIR de los primeros 3 años, 5 años, etc... (ver imagen)

	A	B	C
1		Datos	
2	Coste Inicial	-50000	
3	Ingresos 1r año	12000	
4	Ingresos 2º año	15000	
5	Ingresos 3r año	18000	
6	Ingresos 4º año	22000	
7	Ingresos 5º año	30000	
8			
9	TIR (3 años)	-5%	=TIR(B2:B5)
10	TIR (5 años)	23%	=TIR(B2:B7)

Calculadora de TIR a tres años es de -5% y a 5 años es de 23%, esto quiere decir que se recupera en 5 años su inversión arriba de 23%, sin embargo, hay que compararla con el valor actual neto para saber cuánto vale nuestra inversión inicial en este lapso en el tiempo.

Por otra parte, si no has entendido claramente, la TIR para que un inversionista pueda decirte que sí, deberás presentar un proyecto que esté sustentado en tu estudio de mercado a donde se demuestra la participación

que abarcarás, de acuerdo a tu capacidad instalada, a tus potenciales clientes y al diferenciador del por qué te elegirán a ti. Por otra parte, ésta deberá de ser de arriba del 20% para que sea atractiva vs cualquier otra inversión que puedan realizar y repito de acuerdo y comparado a lo que ellos recibirían de ponerlo en otra parte. Te recomiendo busques un financiero que pueda explicártelo.

2. **¿Qué es el VAN?** El VAN (Net Present Value o NPV en inglés) es un parámetro que te indica la viabilidad de un proyecto basándose en la estimación de los flujos de caja que se prevé tener. Por decirlo de forma sencilla, el VAN toma los ingresos de cada año, le resta los gastos netos (hallando así el flujo de caja) y en base a eso calcula en cuántos años se podría recuperar la inversión, más un pequeño interés (el porcentaje que obtendríamos si hubiéramos puesto la inversión a renta fija en lugar de invertir en un proyecto empresarial) se le denomina Valor Actual Neto (VAN).

¿Cómo se calcula el VAN?

El Valor Actual Neto (también conocido como Valor Actualizado Neto o Valor Presente Neto) se calcula utilizando la siguiente fórmula matemática:

formula-VAT

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{V_t}{(1+k)^t} - I_0$$

**V<sub>t</sub>** representa los flujos de caja en cada periodo t.

**I<sub>0</sub>** es el valor del desembolso inicial de la inversión.

**n** es el número de períodos considerado.

¿Cómo funciona la Calculadora de VAN?

La manera más sencilla de calcular el Valor Actual Neto del proyecto o la empresa es usando la sencilla calculadora online del VAN. Para utilizarla simplemente hay que rellenar los 4 campos principales:

**Rentabilidad:** esto es, la rentabilidad requerida para el proyecto. Normalmente suele ser la misma que se obtendría si se hubiese puesto la inversión a renta fija.

**Desembolso inicial:** cantidad total de la inversión inicial.

**Cobros y Pagos:** indicar los cobros y los pagos totales que se estiman realizar cada año (durante los años que consideres) para calcular el flujo de caja.

Con estos parámetros rellenos la herramienta calculará automáticamente el Valor Actual Neto, indicando si es aceptable o no, en función del interés estipulado. Una vez calculado puedes realizar todos los ajustes que consideres e ir viendo las variaciones en el valor del VAN.

Te recomiendo que busques un asesor financiero que te ayude con estos datos.

3. **¿Qué es el ROI?** Básicamente, se podría definir al ROI (Return of Investment) como un indicador que sirve para medir los resultados económicos de una campaña de marketing o inversión sobre algo ...  $ROI = (\text{Ingresos} - \text{Gastos}) / \text{Gasto}$ . Si la inversión tiene retorno negativo, el ROI es menor de 0. Mientras que, si se produce un beneficio, este será positivo, es decir, el ROI es de gran utilidad para evaluar esta rentabilidad. Se convierte en la relación entre la inversión y los beneficios generados, bien sean ventas directas u obtención de clientes potenciales. ... Si el retorno de la inversión es positivo significa que el proyecto es rentable.

¿Qué significa el resultado del ROI?

El ROI (Return On Investment) es el valor económico generado como resultado de la realización de la inversión. Con este dato, podemos medir el rendimiento que hemos obtenido de una inversión.

El ROI ilustra fielmente los costes y beneficios que se derivan de un proyecto, además:

- ✓ Evita las pérdidas en un proyecto.
- ✓ Facilita la planificación.
- ✓ Ayuda a priorizar el aprovechamiento de recursos.

Las cosas no siempre son lo que parecen y sólo los datos objetivos pueden sacar de dudas. A veces, un proyecto que pinta muy bien puede terminar convirtiéndose en un pozo sin fondo donde el dinero se pierde por todas partes.

El cálculo del ROI es la herramienta idónea para obtener la información necesaria para tomar una decisión y, además, se trata de un concepto simple: beneficio obtenido / inversión realizada. Pero, ¿cómo en realidad se calcula?

Las dos dimensiones de retorno de la inversión

Para poder hacer el cálculo del retorno de la inversión de un proyecto, antes hay que conocer sus dos dimensiones:

**1. Reducción del coste:** la primera forma en que un proyecto produce retorno de la inversión es en la reducción de costes. En esta situación se calcula el ROI mediante esta fórmula:  $ROI = \text{cambio en el costo de operaciones} / \text{costes de proyecto}$

**2. Aumento del beneficio:** la segunda forma en que un proyecto produce retornos es en forma de aumento de los ingresos a la organización. Si una empresa decide invertir un esfuerzo en el desarrollo de un nuevo producto, el retorno de la inversión para ese nuevo producto será el ingreso adicional que el proyecto genera menos los costes que se deriven del desarrollo y promoción de dicho producto. La fórmula a aplicar es la siguiente:

$ROI = \text{variación de ingresos} / \text{costes del producto}$

Es decir, reducir costos e incrementar ingresos es una relación muy lógica ¿cierto?

Pero y ¿Cómo hacer el cálculo del retorno de la inversión de un proyecto en la práctica?

Para hacer el cálculo del retorno de la inversión de un proyecto es necesario seguir los siguientes pasos:

**1. Determinar la cantidad de trabajo necesario para completar el proyecto:** para ello es recomendable dividirla en tareas y actividades que, a su vez, se engloben en fases.

**2. Estimar el coste total de los trabajos necesarios para completar el proyecto:** en base a las divisiones hechas en el paso anterior, se trata de calcular:

**Salarios laborales** para los nuevos empleados / contratistas / consultores: para ello se divide el tiempo de trabajo de cada uno entre su precio /hora.

**Coste de equipos de nueva adquisición:** hacer una lista de todos los que son y calcular la inversión que requieren en total incluyendo los conceptos de financiación, instalación y transporte.

**Coste de alquiler de equipos:** determinar la duración del contrato de arrendamiento en función de las tareas y estimar el costo de la misma duración, repitiendo la operación para cada alquiler.

**Coste de oportunidad:** es una cuestión de prioridades, ya que un proyecto con un alto costo de oportunidad podría producir un ROI positivo, pero podría suceder que la siguiente mejor alternativa tuviese un ROI mucho más elevado. En función de este planteamiento, hay que determinar el modo de utilizar los recursos internos apropiadamente.

**3.1. Calcular devoluciones:** hay proyectos que no producen nuevos ingresos por lo que es necesario determinar el alcance de los costes eliminados. Este cálculo se puede llevar a cabo mediante la construcción de un "antes" de flujo de trabajo y un "después" de flujo de trabajo que permita analizar cómo los procesos de la empresa cambian antes y después de finalizados los proyectos. La fórmula a aplicar sería:  $ROI = \text{variación de ingresos} / \text{costes del proyecto}$

**3.2. Calcular ingresos:** para los proyectos que generan ingresos son necesarios más cálculos:

- ✓ Determinar el mercado objetivo.
- ✓ Estimar el peor, mejor y media en lo referente a casos de ventas en función del mercado objetivo y los supuestos.
- ✓ Analizar las opciones y escoger la más razonable.
- ✓ Determinar los ingresos probables en base a la estimación de ventas más razonables.

En base a toda esta información, proceder al cálculo del retorno de la inversión apoyándose en la siguiente fórmula:  $ROI = \text{Ingresos} / \text{Costos del Proyecto}$ .

Por último, nuevamente te recomiendo que busques a un asesor financiero que te ayude a recopilar toda la información necesaria para que puedas presentar un buen proyecto y tengas todas las variables que debas considerar al hacer cualquier estimación o cálculo y de esta manera evitar fallas o reducirlas al máximo, de preferencia busca a alguien con muchos años de experiencia elaborándolos.

**Para todo eso es necesario que te preguntes:**

- 1. ¿Entiendes que para presentar el proyecto a un inversionista es necesario hacerlo de manera financiera y con datos estadísticos?**
- 2. Si no eres un financiero ¿quién podría presentar y argumentar tu proyecto?**
- 3. ¿Por qué el TIR, el VAN, y el ROI, ¿son los datos más importantes al presentar un proyecto?**
- 4. ¿Qué te convencería si te presentaran un proyecto de inversión?**
- 5. ¿Crees que puedas hacer un business plan?**
- 6. ¿Por qué es importante saber el costo del dinero a través del tiempo?**
- 7. ¿Por qué es importante saber cuál será el rendimiento a la inversión?**
- 8. ¿Por qué el retorno y las tasas son los factores que debo dominar para convencer a un inversionista?**

# Capítulo XII

## ¿El networking? ¿Me sirve o no?

Durante todo este tiempo, jamás he hecho negocios, a mí me gusta hacer relaciones, porque las relaciones se hacen a largo plazo y duran, si bien no para toda la vida, duran el tiempo que las cuidemos y que las alimentemos. Las personas que quieren hacer negocios y tener el mayor beneficio, hacen bien, pero si hacen negocios estrechando y desarrollando relaciones hacen mejor las cosas, más si lo hacen dando resultados y beneficios para ambas partes y no solo en una dirección, ya que haciéndolo de manera unilateral se van cerrando poco a poco las puertas de diferentes accesos que pueden en algún momento llevarlos más lejos. El caso siempre es desarrollar una relación win/win de lo contrario en algún punto de su desarrollo terminarán perdiendo.

Una de las mejores maneras de tener nuevos clientes no es sólo prospectando y desarrollando vía telefónica o email, no, cuando queremos hacer negocios debemos de pensar en que estaremos tratando todo el tiempo con personas, y no hay nada mejor que un cliente satisfecho, ya que este servirá de base para pasar la información del cómo le han dejado contento por lo que sugiero tener una buena atención al cliente y contemplar los siguientes factores.

1. **Invertir en las relaciones**, no hay nada más costoso que no invertir en relaciones **-asigne un Budget para esto-**, ¿y cómo se invierte en relaciones? Así como uno escoge a lo que se quiere dedicar, así uno escoge sus clientes, si bien existen de diferentes tipos, debemos de saber reconocer a cada uno.
  - a. **Clientes de volumen**. - nos colocan pedidos altos o bajos, el precio regularmente debe de ser bajo o alto dependiendo el caso.
  - b. **Clientes de margen**. - el margen es alto pero el volumen regularmente es bajo.
  - c. **Clientes** que aceptamos porque nos **dan posicionamiento**, son de **referencia o curricular**. - el venderle a un cliente con renombre nos



abre puertas o nos da una pauta ante otros clientes potenciales y eso hace que confíen en nosotros por lo que nuestro currículo ante estos habla por sí solo.

- d. **Cientes de necesidad.** - en verdad nos necesitan y cubrimos algún requerimiento creando una simbiosis que nos hace amalgamarnos el uno al otro.

Es importante comprender sus procesos, y en ellos saber ir identificando la función de uno de los compradores y sus posiciones en la decisión de compra. Y para ello es indispensable:

2. **Conocer el mapa de poder y los stakeholders.** - porque saber reconocer la posición de mis jugadores me ayudará a saber qué nivel de injerencia tienen ante la toma de decisiones, ya que invertir en el nivel más bajo de decisión puede ayudarme a entrar a un proyecto sin embargo si la alta dirección o el nivel medio gerencial no soporta la decisión de compra es posible que no avancemos y solo hayamos hecho un buen amigo. Sin embargo, algo que he analizado a detalle es la inversión a largo plazo en los nuevos reclutas, voy a ser muy puntual al respecto, en el caso de los ingenieros o de los doctores, diferentes marcas invierten en su educación y dan becas para que estos se preparen ya que prepararlos en su tecnología o metodología hace que en el futuro cuando ellos estén en algún área de toma de decisión hace que recuerden quienes los formaron y tengan una ligera preferencia o tendencia hacia quien los apoyó en sus inicios. Para mí todas las personas de una organización nos ayudan, desde el que abre la puerta, el vigilante quien recurrentemente nos pone o no trabas para entrar a una reunión o a algún acceso hasta el presidente y director general. En un CRM podrías poner los jugadores principales y llenar todos los campos de importancia, desde su personalidad hasta su cumpleaños y el rol que juega en la organización, así como qué ha hecho al respecto con tu proyecto y con tus acciones y en caso de necesitar de algún superior tuyo ver quien empatiza más fácilmente con el/ella para poder facilitar los resultados. Hace años colaboré en una compañía española y nos ayudábamos de puestos claves como los directores de área o los vicepresidentes para que vieran que nuestras cuentas eran atendidas por todas las áreas incluso hasta por la presidencia quienes

garantizaban las calidades de los servicios y la certidumbre de nuestros servicios y respecto a esto en las diferentes áreas van en este sentido:

**El público objetivo.** Se trata de la persona a la que va destinada el producto. Como antes lo mencioné puede ir al más bajo nivel, esto es, aquella que tiene la necesidad que el producto soluciona. Por ejemplo, en el caso de un camión de juguete, el público objetivo serían niños de 6 a 8 años. Pero nosotros debemos de relacionarnos con un grupo líder que genere influencia en grupos donde haya o exista volúmenes de niños a quienes venderle vía los padres, estos juguetes, así como a mayoristas y representantes que acerquen al usuario final o a algún autoservicio que puede distribuirlo ampliamente según nuestra capacidad. En este caso toca hacerse muy buen amigo del decisor de compra de volúmenes en autoservicios y juguetes de área para estar dentro del negocio y crecer.

**El decisor ó decision maker.** Es la persona que decide adquirir un producto o servicio. En el caso del juguete, serían los padres del niño, ya que son los que tienen la capacidad de compra. En muchos otros casos, el decisor y el público objetivo coinciden en el mismo perfil, pero es importante tener en cuenta que puede haber excepciones. Hablando de un autoservicio es el comprador de juguetes, pero este debe de tener toda la experiencia y beneficio de decidir si compra o no.

**El prescriptor o sponsor.** Este concepto corresponde a la persona que recomienda el producto. Siguiendo con el ejemplo indicado, un prescriptor podría ser el caso médico un doctor que receta nuestro producto.

**El influenciador.** El término hace referencia a personas cuya opinión condiciona positiva o negativamente en la decisión de compra. Volviendo al caso del juguete, actuarían como influenciadores, por ejemplo, los abuelos del menor al que se dirige el producto o siguiendo todas las corrientes de hoy en día son todos aquellos influencer que vía redes sociales como Instagram, Facebook, o YouTube tienen canales de comunicación directa y seguidores y fans quienes influyen en ellos y son

una referencia, algunos ya cobran por ello. Aquí es importante quienes tienen mayor representación o seguidores y así es más fácil y rápido posicionar tu producto, muchas veces estos influenciadores ni siquiera saben cuánto cobrar por lo que te recomiendo hacerle ver cómo puede ganar como asociado para que no desembolses hasta que se comiencen dar los resultados uno por uno.

3. **Conocer mis tomadores de decisiones.** - ahora que conocemos bien cada uno de los roles y sus funciones debemos de elaborar un mapa de poder para compartir con los involucrados de nuestro proceso de ventas con quienes debemos de tratar y de qué manera. Sugiero poner un mapa y colocar qué tipo de influencia tiene cada uno durante el proceso de venta y de compra, así como los pasos que se deben de cumplir al vender. Esto en mi parecer siempre debe de estar en el plan de cuenta con el detalle de la oportunidad y cómo influyen en la toma de decisiones.
4. **Saber ¿qué es un generador de leads?** Por otra parte, en algunas ocasiones hay empresas como la sección amarilla, google, y call centers que se dedican a generar leads de nuevas ventas, que quizá podamos tener en cuenta para ampliar nuestro negocio y mercado, sin embargo, es muy importante que éstas sepan a quien deben de dirigirse y cómo tratar con ellos. Es decir, hacerles un script o guion de venta que determine cómo acercarse y cómo tratarlos, una vez que se genera la primera reunión se debe de encaminar a desarrollar una relación a largo plazo, muchas veces no cerramos la venta, pero es importante dejar la puerta abierta para otra ocasión o para tener un fácil acceso para otro proyecto. Recuerde como lo mencioné con anterioridad que hay algunas empresas que le compran a personas aun cuando representen a una empresa pues están acostumbrados a un buen servicio que en algunas ocasiones proporcionan las personas y no las empresas. Dentro del ámbito del marketing existe muchos pasos para llevar al cliente hasta cerrar la venta, este Customer journey deberás tenerlo también muy bien establecido para que puedas crear un funnel y un pipeline que te ayude a tener un Forecast de venta que derive en cierres de acuerdo a sus oportunidades.

5. **Asociados comerciales ¿qué son y para qué me sirven?** Así como existen empresas como google o la sección amarilla, existen diferentes intermediarios que buscan ser nuestros distribuidores y portavoz de venta, en quienes podríamos tener un nuevo canal de distribución o al menos de venta. Es muy importante escucharlos y ver cuál ha sido su tasa éxito con otras empresas, muchas veces ellos tienen la relación con las personas que necesitamos y saben cuáles son sus dolores a primer acercamiento, sin embargo, deberán conocer nuestros procesos, nuestras políticas, nuestros objetivos para ver si hacen match con lo que queremos y con lo que nuestro cliente potencial busca o no, para no perder ninguno de los involucrados el tiempo, además deberán entender que nosotros somos por muy pequeños una empresa que sigue ciertos principios, valores y se apega a una normatividad. Podemos utilizarlos de puente para llegar a nuestros clientes sin embargo debemos de firmar los acuerdos necesarios antes de cualquier cosa, así como los contratos de confidencialidad para no tener ni originar ningún problema. A este tipo de intermediarios se les paga entre un 4% y máximo hasta un 6% sobre la utilidad por sus servicios.
6. **Eventos sociales, ¿en qué invertir en mi Networking?** Si bien ya descubrimos y sabemos qué es un mapa de poder, ahora lo que sabemos es cómo acercarnos a los niveles más altos, y ahí es donde necesitamos poner nuestro enfoque y atención para originar el encuentro y el acercamiento con los potenciales decisores de compra o adquisición.

Generalmente a estos niveles se llega en:

- a. Torneos o clubs de golf,
- b. Clubs deportivos o sociales de zonas poder adquisitivo alto,
- c. Escuelas de nuestros hijos,
- d. Hoteles y restaurantes de un nivel o poder adquisitivo alto,
- e. Aeropuertos,
- f. Cafeterías,
- g. Mismo vecindario
- h. Escuelas, etc.

Y todos aquellos sitios a los cuales un tomador de decisiones podría recurrir, cabe mencionar que esto no es una regla, sin embargo, de acuerdo a cada poder adquisitivo es como cada quien podrá desenvolverse, si usted no tiene para un club o un gimnasio de alto poder adquisitivo no significa que no va a poder llegar a ellos, sin embargo, el verlos recurrentemente en algún punto en común, como un club, en el sauna por ejemplo, podría crear una amistad y un vínculo más cercano que le permitirá acceder a ellos.

Como mencioné al principio de este capítulo piense en hacer relaciones, no negocios, a donde ambas partes obtengan beneficios, pues al final si usted no hace un negocio cultiva una amistad de la cual aprender y en quien de acuerdo a su escala de valores puede ayudarlo a acceder en otros ámbitos o esferas. Apenas recién conocí a una señora de edad adulta que me decía que le costó una fortuna que su hijo fuera a Stanford sin embargo el haberlo enviado a estudiar ahí hizo que su vida saliendo de esa universidad le facilitara el éxito, por lo que el Networking es de vital importancia para una empresa como filosofía de negocio y de vida. Invertir en sus amistades, es invertir en usted mismo.

**En ese sentido te invito a que te hagas las siguientes preguntas:**

- 1. ¿Está invirtiendo en publicidad, pero no en relaciones?**
- 2. ¿Asignaría un presupuesto a las relaciones?**
- 3. ¿Cree que los negocios son mejores si existe una relación entre ellos?**
- 4. ¿Quiénes me pueden referenciar de mis amistades con clientes potenciales?**
- 5. ¿Por qué lo harían?**
- 6. ¿Yo puedo referencias y puede ser de ida y vuelta creando un vínculo?**

# Capítulo XIII

## ¿Qué necesito para marcar la diferencia?

Siempre me preguntan después de mis conferencias, qué se debe de hacer para marcar la diferencia y respondo con otra pregunta, ¿acaso hay en el mundo alguien tan similar que podría hacerse pasar por ti? Claro que no, pero ¿qué necesitamos para marcar la diferencia? En realidad, para eso, sólo basta hacer el extra o lo extraordinario que nos permita compararnos con nuestra competencia y saber diferenciar fácilmente entre ellos y nosotros.

Un benchmarking (evaluar o verificar algo, en comparación con un estándar) de acuerdo al FODA (FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS) es lo más fácil que podríamos hacer para poder decir ¿cómo marcar la diferencia?

### 1. ¿Cómo hago el benchmarking? ¿Con quién me comparo?

Para poder hablar fácilmente lo compararé con una liga de futbol, ya que dependiendo de la liga en la que estemos jugando es el tipo de comparación que haremos respectivamente. Por ejemplo, si somos un equipo de orden mundial (como el Milán, Barcelona o el Madrid, y la Juventus) es decir que juego en primera división en España o Italia, necesitamos compararnos con empresas de este tipo. ¿A quién contrata este tipo de equipos? No necesariamente a los mejores, sino a aquellos que saben hacer equipo y que se adecuan a las costumbres de mi entorno, pero que definitivamente tienen **conocimientos adecuados** para participar en mi empresa, **habilidades, actitudes y aptitudes** acordes a nuestro equipo. ¿Qué debería medir y qué comparar? Eso lo determinaremos en nuestros resultados, en los objetivos y en nuestro diferenciador de producto o servicio. Para ello debemos de dar paso a:

### 2. ¿Cómo hago el análisis FODA?

En más de una ocasión me preguntan ¿por dónde comienzo? Yo respondo fácilmente, siempre, siempre, SIEMPRE, **hay que comenzar por el principio**, ¿Y

cuál es el principio? pues el primer paso es ese, el primero y ¿cuál es el primer paso? analizar mis:

A. **FORTALEZAS.** - No son, sino todas aquellas fortalezas que tenemos como empresa. Entre ellas podremos destacar:

- a. ¿Qué cosas son las que tu empresa hace muy bien, mejor que muchos otros?
- b. ¿Tu empresa es fuerte en el mercado o en el segmento al que apunta? ¿Por qué?
- c. ¿El equipo de gente está comprometido con la empresa y con la visión a futuro?
- d. ¿Qué ventajas tengo vs la competencia, es decir que es lo que yo tengo que mi competencia no tiene?
- e. ¿Cómo potencio una ventaja que tengo frente a mi competencia?

B. **OPORTUNIDADES.** - No son sino todas aquellas oportunidades de mejora que tenemos como empresa. Entre ellas podríamos destacar:

- a. ¿Qué cosas son las que tu empresa no hace bien, incluso peor que otros?
- b. ¿Cuáles son las razones detrás de los problemas existentes?
- c. ¿Los defectos vienen de la mano de insuficientes recursos o de una mala asignación de los mismos?
- d. ¿Por qué tengo estas deficiencias?
- e. ¿Cómo se crearon estas deficiencias?
- f. También son todas aquellas oportunidades que tu empresa tiene para crecer y potenciar el negocio pero que aún no toma por x o por y razón o circunstancia, tu labor es analizarla y darle forma y saber si la tomas o no.

C. **DEBILIDADES.** - No son sino todas aquellas debilidades de mejorar que tenemos como empresa. Entre ellas podríamos destacar:

- a. ¿El mercado en el que opera tu empresa está en crecimiento y yo no tengo capacidad financiera para crecer a la par?
- b. ¿Los productos o servicios satisfacen tendencias de consumo, o no podrían adaptarse para hacerlo?

c. ¿Existen nuevas tecnologías o cambios en el marco regulatorio que tu empresa no puede aprovechar o en las cuales tienen deficiencia?

D. **AMENAZAS.** - No son sino todas aquellas amenazas de mejora que tenemos como empresa. Entre ellas podríamos destacar:

a. ¿Qué cosas hacen los competidores de mejor forma que tu empresa?

b. ¿Qué obstáculos legales, impositivos o normativos enfrenta tu negocio?

c. ¿Existen nuevas tecnologías o modas de consumo que amenacen el futuro de tus productos o servicios?

Una vez realizado este análisis podemos detectar y aprovechar las oportunidades particulares de nuestra institución, eludiendo sus amenazas, mediante un buen uso de sus fortalezas y una neutralización de sus debilidades.

### **¿Qué otros aspectos a considerar?**

Uno de los aspectos más importantes a considerar son las principales tendencias ya que estas marcarán el rumbo de nuestro negocio.

Si bien empresas como Blockbuster, que dominaban el mercado de renta de películas en los ochentas no podían vislumbrar el futuro, para saber qué ocurriría, el no hacer caso a las tendencias de que el servicio tenía que darse vía internet como globalmente todo estaba sucediendo, les hubiese permitido mediante la actualización, el continuar siendo punta de iceberg. El entender que todo marcaba que hacia allá se iba y que era la tendencia, no les habría ocasionado la banca rota, pero el ser escéptico en estos ámbitos o ante el cambio, fue lo que los ha llevado a desaparecer. Yo he visto y he estado a lado de empresarios que siempre están buscando estar a la vanguardia mundial para ofrecer los mejores servicios a sus clientes y para ello viajan, estudian, escuchan expertos, se informan, leen, van a eventos tipo congresos, participando en foros y están a la vanguardia para tener lo más actualizado su negocio.



**¿Qué te sugiero que te preguntes en este capítulo?**

- 1. ¿Conozco mis capacidades y a mi empresa?**
- 2. ¿Conozco a mi empresa y a mi competencia?**
- 3. ¿Conozco el mercado en el que estoy y sus principales tendencias y su evolución?**
- 4. ¿Conozco la historia de mi negocio?**
- 5. ¿Sé hacer análisis comparativos o debo contratar a alguien?**
- 6. Si hiciera un FODA ¿cómo saldría mi empresa? ¿negativa o positiva?**
- 7. Si hiciera un Benchmarking versus la competencia o principal competidor ¿Quién ganaría?**
- 8. ¿Estoy dentro de la vanguardia o me estoy quedando en lo obsoleto?**

# Capítulo XIV

## ¿Cómo puedo impactar más en mi mercado y qué alianzas necesito hacer para desarrollarme mejor?

Muy tarde me di cuenta que en el medio de la lectura el que ganaba era quien distribuía, así como en el ambiente farmacéutico y no quien escribía un libro o desarrollaba una fórmula, es decir las redes que se forman alrededor de los negocios son quizás más importantes que cualquier otra cosa y a veces que el mismo producto, esto lo pueden entender muy bien las personas que están orientadas y dedicadas a las cadenas de suministros y al supply chain que es su sinónimo en inglés.

Pero si quiero impactar más en mi mercado debo como primer punto trabajar en mis valores, una escala de valores de mi negocio puede marcar la diferencia, por ejemplo: el ser una empresa que tiene principios como Honradez, Fidelidad, Lealtad, Honestidad, Responsabilidad, Compromiso, Seguridad y unos valores que garanticen que nuestros servicios en todas las partes del proceso se cumplirán, garantizarán que lo que hagamos llevarán este nivel y escala que a nuestros clientes gustarán, habrá que recalcarlo para que estemos como top of mind y que en algunos casos viene ligado al tema de calidad.

Por otra parte, el entender muy bien a mi mercado meta, y entender la manera de comunicarme con ellos facilitará los resultados, es como si fuéramos a soltar una bomba atómica, nosotros debemos de saber ¿a quién afectará nuestra comunicación? imaginemos que vamos en un avión en un espacio aéreo y no hacemos el drill down hacia debajo de ¿a quién vamos dejar caer nuestra bomba? quizá esto haga que nuestro presupuesto invertido no sea usado correctamente, es por ello que hay que abrir y abrir el espacio de ¿a quienes queremos llegar? es decir una vez que analizamos el espacio, vemos la región, abrimos el espacio y vemos, supongamos que vamos en ese avión y queremos entregar a alguien "un periódico gratis" donde se anuncian servicios para personas de edades entre 50-60 años y los servicios están localizados en Ciudad de México y en el área de Polanco, entonces si ya sabemos a dónde vamos

dirigidos va a ser más fácil hacer y lograr las cosas, de esta manera determinamos que México pero entonces ya sabemos, ¿qué estados? Ciudad de México, pero ¿qué colonias? Polanco, pero ¿qué calles? y aquí buscamos las calles donde se interceden las personas en vehículos a ciertos horarios y donde se pueden interesar por nuestros servicios y sus horarios. Así es como debemos dejar caer nuestra información, hoy en día en las redes sociales tipo Facebook puede hacerse esto y el costo es por click. Y deriva regularmente en el ecommerce.

Este es otro tema en el que debemos ahondar, los medidores de estadísticas o las métricas que nos dan herramientas como SEO, pueden ayudarnos a determinar cómo estamos llegando a nuestro mercado y a nuestros consumidores. Si bien quizá no estudiamos mercadotecnia, el saber cuál es el comportamiento de ella y leer más sobre todas las herramientas que ocupamos para mejorar los resultados en nuestros negocios se ha convertido en algo realmente necesario para generar impacto en nuestros resultados y el saber reconocer e interpretar esta información estadística.

Hoy en día las campañas de marketing ya no sólo están orientadas a lo que se ve en los espectaculares o en la televisión, radio, o periódicos, es más los periódicos hoy en día están desapareciendo, y están buscando cada día más enfocarse en lo que los influencer, sponsors, embajadores o representantes están diciendo o comunicando de nuestros productos.

Otra de las mejores maneras de comunicar es con todas las herramientas que están a nuestro alcance, y en ese sentido, Facebook, Instagram, Twitter, YouTube, son gratis, y quizá cualquiera que se está dedicando a emprender su negocio, tiene tres cosas: Un Smartphone, Una computadora portátil, e Internet y quizá con esto sea suficiente para grabar videos, y editarlos primero por sí mismo y comunicar en cómo se benefician con su producto o negocio, primero crear una página en internet, y ligarla a todo el social media del que hablamos.

Particularmente todos los Blogger, youtuberos, influencer, se han convertido en eso porque otras personas pasan mucho tiempo en redes sociales y los siguen.

Recuerda que Rocky como lo mencioné en un capítulo anterior, un día corrió solo, y un día empezaron a seguirlo (**F**ollowers), después de un tiempo estos se convirtieron en sus **F**ans, y algunos después de esos ya eran sus **F**riends, y hoy todo

eso podemos hacerlo a través de **Facebook**, llegando a ser **Famous**. Por lo que recomiendo que seas el Embajador de tu propia marca, de tus propios productos. A esto que acabo de describir llamo el **Factor F. Sugiero que lo mantengas en mente y lo comiences a desarrollar, esta es la segunda vez que te lo repito.**

También es muy importante tener facilidad de palabra, y un buen vocabulario para poder transmitir lo que queremos al mercado que vamos dirigidos. Muchas veces me han preguntado ¿cómo puedo hablar bien? Ó ¿Cómo puedo ser un buen orador? Para comenzar, no podemos hablar de lo que no sabemos, así que lo primero es hablar de lo que conocemos y de lo que somos expertos, después saber usar los conectores e hilvanar las ideas con lo que decimos, después tener en cuenta a quienes vamos dirigidos, cómo romper el hielo, como llevar nuestro discurso y para eso necesitamos un orden y al final un cierre, quizá siempre el hacer preguntas a nuestro auditorio será la mejor manera de ver si están poniendo atención o no, y más si los hacemos participar e interactuar, así como incentivarlos y motivarlos a que nos sigan , acudan y que se lleven un beneficio por haberlo hecho. Esto lo puedes hacer aun cuando grabes capsulas pues las respuestas quedan como comentarios en redes sociales y te dan estadísticas si tienes una cuenta de empresa de personas de qué edad y de donde te visitaron.

Las mejores alianzas que puedo hacer en el mercado es revisar uno-por-uno todos los pasos de mis procesos y revisar quienes pueden participar sin ser tan costosos en nuestro proceso y que aquellos que lo hagan reciban un beneficio y con ello ambos salgamos beneficiados. Es decir, tener un negocio win/win.

Para ello es importante considerar un Kick Off de cómo comenzaremos y quienes tendrán influencia en nosotros. Deberás hacer un análisis de todos tus pasos y quienes interceden en tus actos y decisiones y hablar con cada uno de ellos y hacer una negociación, así como desarrollar un pull de proveedores.

### **Recomiendo en esta parte asesorarse por:**

1. Expertos en operaciones y preguntar ¿cómo abrir la capacidad o reducir costes y gastos? Para maximizar los resultados y utilidades.
2. Expertos en compras ¿qué puedo comprar de calidad y cuáles son sus sustitutos? ¿Comprender si cambio o no la calidad de los insumos, y ver cuál es el impacto en mi producto no?
3. Expertos en ventas ¿recibir asesoría de alguien que tiene experiencia en mi giro y que haya tenido éxito para manejar mejor mis objeciones me ayudaría en mi proceso de venta? ¿cuál es el hit rate de éxito desde cero a cien en qué tipo de nichos y mercados?
4. Expertos en Recursos Humanos que nos digan como lo mencioné antes cómo motivar e incentivar a nuestros colaboradores para tener un buen plan de compensaciones que nos de unos mejores resultados.
5. Expertos en impuestos y en temas fiscales que nos ayuden a generar una mejor estrategia fiscal.

# Capítulo XV

## **¿Cómo constituyo mi empresa y por dónde comienzo? ¿Rento una oficina, renuncio a mi actual trabajo o comienzo desde el garage?**

Nuevamente, hablo desde mi experiencia y muy tarde me di cuenta que, uno debe de comenzar desde muy temprano ya sea a ahorrar o a aprender de finanzas, así como de procesos, estudios de mercado, a dirigir y a colaborar. Los que tienen hoy en día un trabajo, quizá dediquen ocho horas de su jornada diaria a emplearse y trabajar para un tercero, pero los que pueden manejar eso sin interferir con ninguna consecuencia su actividad por la cual se les retribuye y tener otro trabajo tipo part-time que en algún momento se puede convertir en su full-time job deberán saber repartir sus tiempos y diferenciar de lo que es generar sus propios ingresos de lo de ser retribuido por un empleo o por un auto-empleo, pero y ¿qué sucede si perdemos nuestro trabajo? Al menos si nos va bien, nos cubren un espacio para vivir de 3 meses pero en el peor de los casos quizá ni eso y con eso entramos en crisis, entonces lo primero que debemos de hacer es hacer bien nuestro trabajo de tal manera que quizá no necesitemos las ocho horas para dar resultados, pero si las necesitamos y las ocupamos, hagámoslo solo hasta el último minuto de retribución y construyamos un plan de acción durante un período de tiempo que vayamos siguiendo de manera que tengamos un step by step que nos vaya guiando a donde queremos llegar (busquemos un mentor, coach o asesor que nos lleve paso a paso) en esta nueva aventura para llevar nuestro propio business plan de lo que queremos y de nuestro negocio así como del time table de nuestro proyecto de manera que nos vayamos soltando poco a poco como cuando aprendemos a nadar o a andar en bici o a manejar ¿si lo recuerdas verdad? Bien sugiero lo mismo.

Sin embargo muchos de nuestros clientes quieren que tengamos un domicilio fiscal y para eso hay que iniciar de diversas maneras, puedes activarte como una persona física con actividad empresarial, para el caso de México y revisar la

cantidad a facturar para el tema de pago de impuestos y si no, darte de alta como una sociedad con responsabilidades limitadas en el caso de que no rebases cierta cantidad en tu facturación pero para ello puedes asesorarte de un fiscalista o un contador que te oriente correctamente en ese tema y no yo ya que esos marcos y temas fiscales siempre están cambiando. Por otra parte, hoy en día hay más y más oficinas virtuales que incluso te arrendan por hora, por atención y por servicio por lo cual recomiendo que te adecues de acuerdo a tu Budget o presupuesto para que no generes pérdidas desde que comienzas y piensas en grande, como lo dije en un principio, se debe de comenzar por el principio y el principio debe de ser sólido y quizá lento pero seguro y no que te hunda.

Por darte un ejemplo, algunas grandes empresas de Silicon Valey en sus comienzos empezaron por tener su oficina desde el garaje de la casa de sus padres, sí, empresas como Apple que sabían a dónde se dirigían y tenían claro lo que querían comenzaron de esa forma. Hoy en día hay más facilidades para realizar nuestras actividades así que no hay excusas para no hacer las cosas como se deben, sin embargo, es verdad que existe mayor competencia y día a día la tecnología comienza a atropellarnos si no sabemos qué hacer con ella.

Pero ¿Qué herramientas me pueden servir y cómo llevo mi programa diario de actividades y cómo reparto mi tiempo fuera de mi trabajo actual? Hay herramientas que te pueden llevar de la A a la Z, sugiero que primero comiences a hacer tu manual de procesos para cada actividad y cosa por muy pequeña que parezca, ya que esto te ayudará a determinar qué paso sigue y que debes de ahorrarte en caso de que poco a poco quieras mejorar todos tus procesos en medida que vas teniendo experiencia. ¿Pero cómo puedo lograr eso? Es verdad que para llegar a un punto hoy en día seguimos herramientas que se llaman GPS, antes se usaban los mapas, pues eso es lo que debes de tener, un orientador o mapa que te indique los caminos a seguir, y colocar los pasos de tu proceso en un diagrama o Flow a seguir, también herramientas como CRM que te indican el proceso de ventas y que te pueden dar un parámetro de cada oportunidad de negocio esté quien esté al mando.

Hay herramientas puntuales para los procesos desde donde podemos tener una perspectiva muy amplia de los negocios, y estas son lideradas por disciplinas como Lean Six Sigma y SCRUM que nos ayudan a analizar por

completo los detalles de nuestros procesos y de nuestro negocio, L6S tiene por objetivo incrementar la capacidad, acelerar el proceso de ventas y la operación y reducir los gastos, pero ¿cómo podríamos hacer esto si no sabemos qué gastos ni qué operación tenemos?

Es importante tener una estructura del negocio, como lo mencioné en la parte del plan estratégico cada área debe de tener un objetivo, un plan a seguir y seguirlo, así como líderes que lo ejecuten y otros que lo estén midiendo, quizá al principio tú harás todo o tú y tu socio pero en medida que vayas avanzando y que vayas dándote cuenta de todo lo que se tiene que segmentar y dividir el trabajo, así como ir dando resultados te permitirá ir contratando o teniendo otras áreas que te ayuden con estas operaciones, pero básicamente es seguir, el plan estratégico y con él, los otros planes, de operaciones, de ventas, de recursos humanos, de finanzas, de operaciones para que tengas una guía básica de donde partir y a donde llegar.

Una vez que tengo constituida mi empresa y/o un domicilio fiscal ¿qué sucede? Uno de los dolores más grandes de cabeza es el pago de impuestos, pues bien, has crecido y te digo, bienvenido a la realidad y te presento a tu mayor y más grande socio, EL GOBIERNO, es verdad es tu mayor socio, pues de todo lo que generas gran parte hay que pagarle por todos los servicios que nos otorga como ciudadanos dentro del país que vivimos. Sí, las carreteras, el alumbrado y muchas cosas más, no se pagan solas, se pagan con cada una de las actividades que tú y yo generamos, esa es la realidad. No quiero sonar pesimista, pero esta es la realidad. Pues bien, ahora que ya tienes tu empresa lo mejor que puedes hacer es buscar qué si puedes deducir y qué no, por lo que yo te recomiendo que tengas un buen contador que tenga experiencia y un gran fiscalista que te tenga con muy poco riesgo y en cumplimiento de todo tu pago de impuestos, recuerda que hay que pagar Impuesto al valor agregado, sobre la renta, la seguridad social, la cuota patronal, los planes para el retiro y no sé cuántas cosas más. Nunca bajo ninguna circunstancia incumplas en el pago de estos ni en no ofrecer a tus colaboradores estos derechos pues te verás penalizado y eso sale más caro que pagar todas estas obligaciones, es verdad que puedes buscar Outsourcing y servicios afuera de asesoría y consultoría pero hazte asesorar por expertos que tengan referencias cercanas a ti y con información real y fidedigna para que no caigas en un hueco donde te hundas, recuerda dar pasos con pies



de plomo quizá un poco lentos pero seguros, como dice el dicho “despacio que tengo prisa”. Mi recomendación es acercarte a un despacho tanto de abogados como fiscalista que te ayude desde un inicio a generar una estrategia para causar históricos y existir pero causando el pago de impuestos más bajo y que tus gastos y costes vayan directo o en favor tuyo a la presentación de pérdidas y ganancias y no para el gobierno.

### **¿Qué preguntas te puedes hacer?**

- 1. ¿Estoy respaldado por un buen despacho de abogados?**
- 2. ¿Tengo un buen despacho contable y fiscal?**
- 3. ¿Estoy siguiendo una estrategia fiscal o voy pagando penalizaciones e impuestos como me voy acordando?**
- 4. ¿Si no conozco de las leyes a donde puedo enterarme o quien puede guiarme, así como de temas fiscales y cumplimientos de las mismas?**
- 5. ¿Estoy actuando fuera o dentro del marco legal y fiscal?**
- 6. En mis ingresos, ¿estoy reportando todo lo que entra?**

# Capítulo XVI

## ¿Quién dirige a mi empresa verdaderamente?

Como la mayor parte del tiempo me he dedicado a las ventas y a los negocios pude descubrir que el eje central de los negocios es que hay que ser visionarios y dejarse dirigir por la visión y no por sus dirigentes, ya que en la mayoría de los empresarios y directores generales, tienen una idea errónea de que ellos dirigen sus empresas, puedo ejemplificarlo de manera perfecta ya que en la mayoría de mis reuniones a los dueños de empresas o directores generales les hacía la misma pregunta: **¿Quién dirige su empresa? TODOS** en su mayoría contestaban lo mismo **“YO”**. Esto es increíble, tienen un EGO mayor que el de los argentinos y miren que quiero a mis amigos de la Patagonia, pero en realidad como lo he mencionado con anterioridad no es así, **la visión** es quien dirige a la empresa, ¿queda claro? ¿O sigo hablando de lo mismo lo que resta del libro? Ya que saber hacia dónde nos dirigimos podrá hacer y tener claro que todos y cada uno de los elementos de la organización caminen en esa dirección, cambien o no de elementos, de tecnología o de lo que sea, todos sabrán hacia dónde dirigirse. Es por ello que es indispensable y necesario saber **¿cuál es la visión de la empresa?** Porque de ella dependerá que todo lo que hacemos, dejamos de hacer o no hacemos nos lleven a llegar ahí donde se traza el plan para la organización. Por ejemplo, si fuésemos un equipo de fútbol, la meta sería quedar campeones, ganar partidos ¿no es así? Bien pues esa Visión debe de estar bien clara por todos y cada uno de los colaboradores de la organización.

Pero cómo la diseño y cómo la elaboro, la visión es el lugar al que nos dirigimos empresarialmente hablando y en un lapso de tiempo, además de que alguna entidad que nos regula lo califique y lo determine y lo haga valer, ya que no basta con que nosotros lo queramos o no, sino que una entidad garantice que así es. Por ejemplo, si vendemos un servicio de aceleración de ventas para una ciudad, podríamos decir que nuestra visión es, si estamos en el año 2019 plantear una visión de 5 años que es un mediano plazo que diga algo así: Nuestra Visión es **“Ser una de las tres empresas líder en el ramo de aceleración de**

negocios en la Ciudad de México para 2024, con ventas por el orden de 1 millón de dólares anuales avalados por "X" o "Y" Entidad" y que esto lo avale alguna cámara de comercio u otra cámara. Aquí ya estamos diciendo el lapso de tiempo, quien lo determinará, el objetivo y el número que queremos ocupar en el mercado.

Por otra parte, es bien importante comprender la diferencia entre la Visión y la Misión, la visión es el lugar a donde pretendemos llegar en un lapso de tiempo y la misión el objetivo de la empresa como razón de ser, es decir Visión llegar a, y Misión cumplir cierto objetivo con.

Por lo que de ahí debemos dejarnos llevar, comenzando en este orden:

1. Visión,
2. Misión,
3. Valores,
4. Objetivos,
5. Políticas,
6. Plan Estratégico,
  - a. Plan de Finanzas
  - b. Plan de Operaciones
  - c. Plan de Recursos Humanos
  - d. Plan de Marketing
  - e. Plan de Ventas

Todas y cada una de estas las he ido definiendo en el libro, y he hablado una y otra vez de lo importante que son y lo necesario que son para la empresa o institución ya que ellas serán la guía y el paso a paso con sus estrategias y planes a desarrollar, tomando en cuenta todas las objeciones y dificultades que podamos encontrar en el camino al logro de los objetivos trazados.

**RECOMENDACIONES:** Algunas de mis recomendaciones es que te asesores por un despacho de mentores, de consultoría o por un mentor, incubadora que te ayude a llevar paso a paso todo el ABC en orden para que no cometas los errores que la mayoría de los emprendedores cometen.

Pero bien ahora que sabes que la visión es quien te lleva de la mano, ¿qué debes de hacer?

Primero. - Hazla saber a todas las áreas de tu negocio, así como a todos los colaboradores, saben que están trabajando por y para ella y con la cual todos se verán beneficiados.

Segundo. - Hazles saber que es importante trabajar por ella y cumplirla, pero que trabajando en ella cumples una MISIÓN, mediante:

Tercero. - Un conjunto de valores que dirige y encamina a tu empresa, que esos mismos valores son quienes los miden, ¿cómo?

Cuarto. - En este capítulo te enseñaré mi más grande secreto y avance, medir la conciencia. Sí, he podido medir la conciencia mediante la aplicación de una calificación binaria la realización de cada tarea asignada o no. Es decir, te presento estos ejemplos:

Un recurso humano, o colaborador, tiene de acuerdo a su manual de funciones 20 actividades mensuales las cuales realiza en diferentes momentos de su día a día y con las cuales van a medirse sus resultados, bien pues estas actividades deben de ejecutarse en una bitácora o agenda a donde él diariamente coloque si las hizo o no, de manera que podamos tener métricas diarias de sus actividades, y de no hacerlas levantar una advertencia, warning, o alerta y una bandera de incumplimiento diario, por muy pequeña que sea su actividad porque de esta manera tendrás una clara visibilidad de cuando dejó de cumplir, o si está fuera de cumplimiento.

Al ordenar sus actividades diariamente y semanalmente así como mensualmente tú que puedes ser su líder o director, tienes claridad de si la hizo o no y por qué no la hizo, si en el manual de sus funciones está esta actividad es importante decir que está fuera del cumplimiento, quizá primero lo puedes poner en una lista de Excel diario hora-por-hora para posteriormente verlo en un dashboard diario, luego semanal, mensual para terminar anual. ¿qué te permite esto? Tener métricas y un guion que te de ayude a medir los resultados y las desviaciones del objetivo.

Hay personas que no se familiarizan con esto, pero es la mejor manera de crear conciencia y acelerar los resultados.

Si no logras comprender todo esto ya que es una nueva metodología que estoy compartiendo a nivel mundial no dudes en buscarme para que te ayude.

Bien, entonces no es que quiera llenarte de reportes y más reportes, sino que quiero darte herramientas para la toma de decisiones de tu negocio y para que tengas ventajas versus tu competencia, entonces ahora que ya comprendes que el compromiso, la responsabilidad, y la disciplina, logran y hacen una buena organización de tus actividades, y además te ayudan a lograr los objetivos y resultados, ¿por qué no habrías de confiar que un proceso que presenta métricas puede ayudarte a mejorar tus resultados? A menos que te guste la informalidad y tu negocio sea una herencia de un trabajo de generaciones y ya esté acreditado supongo que no escucharías estos consejos, pero recuerda a blockbuster, el no tener procesos o automatizar para la mejora continua puede traerte en ciertas ocasiones retrasos y desventajas versus la competencia como lo mencioné en capítulos anteriores. ¿Entonces quién dirige a mi empresa? La dirige como clave la visión para cumplir una misión mediante el trabajo diario con la aplicación de los valores en cada una de las actividades de tus colaboradores encaminándose en todo momento al cumplimiento de los resultados. Es importante mencionar que los valores tales como compromiso, responsabilidad y disciplina son quienes te califican si cumples o no automáticamente para que logres estar en cumplimiento.

***¡Esta vez no te haré preguntas dejaré que tú me las envíes a mi...!***

**[jclastiri@beabetter.us](mailto:jclastiri@beabetter.us) o [jclastiri@yahoo.com.mx](mailto:jclastiri@yahoo.com.mx)**

# Capítulo XVII

## ¿A quienes debo de contratar?

Con todo lo que he descrito del tipo de personalidad y del tipo de personas y comportamientos que existen, yo creo que ya más o menos logras identificar con las personas que eres afín, con las que crees que pueden ir en el mismo sentido que tú y ahí me refiero a tus socios, colaboradores, asociados, proveedores, etc. ¿Por qué hago la pregunta? Porque al final trabajarás con personas igual que tú, y con individuos que estén a cargo o al frente de algo que te puede dar un servicio o con quien tendrás que hacer sinergia, y en ese sentido es importante llevar una relación win/win como lo he mencionado varias veces, incluso con tus colaboradores así debe de ser, nunca debe de ser que sólo una parte saque ventaja. Y bien, con lo que respecta a quién se debe y a quién no se debe de contratar, te digo primero lo que no, ni al candidato mejor calificado o por encima de sus calificaciones ni al peor o más barato, una de las políticas a seguir es contratar aquellas personas que sin lugar a duda reúnen las siguientes características:

1. **El Conocimiento ( C ).** - Porque en la mayoría de los casos se requiere de cierto conocimiento por ocupar, es decir, no se puede contratar a una asistente bilingüe si no habla inglés, o un ingeniero si no sabe de matemáticas o procesos o procedimientos, ni a un contador, si no sabe de contabilidad o finanzas, ¿me explico? Debe de conocer lo básico y saber interpretar la información con la que va a contar día a día y que lo hará un experto más adelante en temas de nuestra empresa u organización, de preferencia se requiere que tenga varios años de experiencia y mejor aún si está referenciado o tiene alguien que tú conozcas que lo avale y te lo recomiende. Hoy en día con tantas plataformas y redes sociales de conectividad ya se tiene una estrecha relación aun cuando estés en diferentes partes del planeta. Por lo que si alguien te recomienda con alguien y tú ya conoces a ese alguien que te recomienda ese tercero ya puedes hacer unas preguntas previas de si se enfoca en lo que tú haces y sobre todo los valores institucionales de tu negocio. Por eso es importante

pedir referencias. Otra de las cosas que deberás tomar en cuenta es su nivel de compromiso y de disponibilidad, muchas veces algunos candidatos no están dispuestos a comenzar de nuevo o a mejorar sus técnicas y quieren llegar a imponer. Cuando así sea requerido compártelo, pero funcionará alguien que se adapte y que tenga ganas de ser parte del equipo jugando roles donde se pase la información y agregue valor. De nada sirven eruditos que solo quieren hacer su trabajo y ya, muchas veces hay que ayudar a los compañeros para que el trabajo salga juntos, adicional a esto el tema de incentivarlos con una compensación más extensa y beneficios mutuos, así como los temas de ambiente, cultura organizacional y objetividad, y permanecer a un equipo saludable serán factores claves para que decidan o quieran estar en tu equipo. Hay muchas mujeres que valoran que se les de la oportunidad de ir por sus hijos y estar más cerca de la familia o trabajar desde casa siempre y cuando cumplan con sus funciones y den los resultados por los que fueron contratados, así como vendedores que te aceleran el negocio si no los topas y les pones siempre incentivos. Así que dependerá de ti como quieres acelerar tu negocio y con quienes quieres jugar y saber ellos que juegan con los mejores o no.

2. **Las Habilidades ( H ).**- Por otra parte hemos hablado de los tipos de personalidades en las personas, y cómo se desenvuelven de acuerdo a ellas y debemos de considerar el tipo de personalidad que tienen, es decir, una persona que necesita concentración con sus labores debe de ser una persona con habilidades para no distraerse y para concentrarse en lo que hace, así como una persona que necesita trabajar con las manos necesita tener destrezas con ellas y no ser torpe como yo sé que soy y lo reconozco firmemente, por lo que las habilidades son una característica de cada individuo que lo diferencia de los demás. En ellas podrás hacer test de personalidad que te indique qué tipo de persona tienes enfrente. Así mismo podríamos hablar de los 16 tipos de personalidades que hace el indicador Myers-Briggs MBTI, basado en los trabajos de Jung que lo explicado con anterioridad y que nos ahonda más tomando las 16 personalidades posibles. Por otra parte, debes de ver sus resultados de IQ, y de EQ, sí, tanto de Inteligencia Racional como Inteligencia Emocional,

esto porque ahí sabrá cómo solucionar un conflicto con personas o colaboradores, así como con sus compañeros, de no tener buena Inteligencia Emocional será posiblemente un causador y fuente de conflictos. Es primordial que tengas en tus equipos de trabajo personas que sean hábiles es decir que sepan qué hacer con lo que saben y con lo que no saben ante cualquier circunstancia y siempre encaminados hacia el resultado y el objetivo de la empresa. Por otra parte, debes de tener cuidado con personas que te pueden crear un cuello de botella, conflicto o que necesitan siempre de tu directriz, salvo que sean temas confidenciales y de finanzas que se hacen excepciones deberían tener las capacidades para resolver la situación que se les presenta. Y, por último, pero no menos importante.

3. **La Actitud ( A ).** - Si bien puedes tener las dos anteriores (Conocimiento y Habilidades), uno de los diferenciadores de los cracs en el mundo, es la actitud ya que ella es la que habla de tu calidad humana y de tu habilidad para resolver conflictos, dirigir, y la manera en que encaras cualquier situación. Muchas personas en el mundo han llegado a ser líderes no por lo que saben, sino por sus habilidades y actitudes de ante ponerse a cualquier situación.

Por otra parte algo muy importante en tu equipo es que cualquier nuevo jugador debe de conocer a sus demás compañeros, y debes de observar y ver quien puede funcionar mejor en la posición en la que éste va a participar, es decir no puedes tener a un defensa en la delantera ni a un observador en la defensa, no, debes de ser muy analítico y emplear todas tus herramientas para que el equipo corra la pelota y todos busquen que el equipo gane, y no solo sea un win/lose porque te harán perder en cualquier eslabón del negocio o de la negociación, venta o cualquier circunstancia que se les presente.

Adicional a todo lo anterior, recuerda que las personas no deben de estar fundidas o desenchufadas, no, las personas deben de irse iluminando e ir contagiando a los demás, siempre de manera positiva y no de manera negativa.



Las personas pesimistas solo se aceptan ante los escenarios de proyecciones para aterrizar en la realidad, pero fuera de ese contexto, dentro de nuestro equipo buscamos personas con energía, alegres, positivas y que estén iluminadas, nunca personas desenchufadas y apagadas.

Es de esta manera que puedo recomendar que seas muy minucioso en escoger a tus colaboradores, además de que tengas la opinión completa desde su superior, los potenciales colaboradores o subordinados, en mi experiencia prefiero personas con valores y con una visión avanzada que proponga más que personas pasivas y negativas y eso desde el primer día en que los entrevistas te das cuenta de cómo pueden o no funcionar planteando situaciones reales, al final del día se convertirán en tu familia secundaria y es importante que los veas a futuro como potenciales amigos que te ayuden a sacar tu barco de donde esté anclado o que te facilite hacia donde se dirige.

**Te recomiendo preguntarte en esta sección:**

- 1. ¿Sé dónde buscar nuevos recursos?**
- 2. ¿Sé qué tipo de personas o personalidades debo de tener en cada posición?**
- 3. ¿Entiendo el equipo como un equipo de fútbol que pasa la pelota y que no me mete goles?**
- 4. ¿Qué tipo de líder soy?**
- 5. ¿Busco jugadores claves? ¿Sé cuánto ganan, y cuánto cuesta tenerlos en mi equipo?**
- 6. ¿Cómo los busco? ¿Dónde los encuentro?**
- 7. ¿Es adecuado robarme y traerme jugadores de otros equipos?**
- 8. ¿Reduzco todo a Conocimientos y experiencia, así como a Habilidades y a la Actitud? ¿y cuál es la más importante o todas lo son?**
- 9. ¿Cómo los inspiro a jugar en mi equipo y ponerse la camiseta?**
- 10. ¿Además de las compensaciones qué otros factores son importantes para que se vengan a colaborar conmigo?**

# Capítulo XVIII

## ¿Cómo debo de comprar y desarrollar a mis proveedores, acreedores, y deudores?

Hace muchos años trabajé en una empresa de empaque que le vendía a un cliente a nivel global y fue ahí donde aprendí y comprendí que cuando tienes clientes y proveedores es decir en ambos sentidos de tu cadena de suministro es tan importante avisarle a tus clientes de tus prácticas como a tus proveedores de hacia dónde te diriges, porque comprenderán a qué te estás apegando, cuál es tu rumbo, hacia dónde te diriges y por qué, qué estás resolviendo con esto y por qué lo estás haciendo. Ya que es así como ellos comienzan a conocerte más, por ejemplo, esta empresa hacía algo a lo que se le denomina Kick Off y esto es el lanzamiento para compartir las políticas, procedimientos, normatividad y demás a los que te vas apegar para que ellos vayan haciendo conciencia de las cosas que serán importantes para ti, y que de no hacerlo puede llevarlos a no seguir juntos pues no están en la misma sintonía.

Pero con lo que respecta al desarrollo de los compradores podría decir que regularmente no se debe de comenzar con un no, y para ellos, aquí te doy una secuencia de lo que debemos de hacer de acuerdo a las mejores prácticas en las compras:

1. **No debemos ponernos en manos de un solo proveedor.** siempre debes de tener un pool y al menos tres por si acaso que pueden cumplir al 100% tus requerimientos en calidad y precio o dependiendo de la premura lo que tú califiques como importante y que importa para no quedarte en desabasto o sin poder generar ventas a tus clientes, los insumos siempre deben de estar garantizados para seguir operando.
2. **Compartir el plan de crecimiento o desarrollo,** es decir otorgar la mayor información necesaria de hacia dónde nos dirigimos y lo que esperamos de nuestros aliados comerciales.

3. **Debes de tener un área de rastreo o monitoreo de las compras**, que de secuencia a lo que hemos comprado, para saber si efectivamente tienen la calidad que solicitamos.
4. Algo que no debes de hacer es **no tener un inventario ni avisos de caducidad en nuestro inventario**.
5. **Dar más más tiempo de liquidez a nuestros clientes que a nuestros pagos y acreedores**, es decir estar bien apalancados con una liquidez efectiva hacia nosotros, recibiendo efectivo o pagos a una rotación menor que los pagos a nuestros acreedores y proveedores que nos permitan darle la vuelta al dinero más rápido de lo que nosotros lo pagamos.
6. Algo que nunca debes de hacer es **no exigir facturas**, por temas de cumplimiento y normatividad en lo fiscal siempre deberás de cumplir con esto y es mejor hacerlo que recibir penalizaciones después o pagar un despacho caro que te ayude a quizás evadir impuestos que al final del camino sale más caro y puedes acabar en un problema mayor.
7. **Comprar cosas que podemos deducir mediante una renta**, hoy en día estas prácticas son muy comunes porque esto te permite deducir y recuperar impuestos, se le llama leasing averígualo con tu contador y fiscalista.
8. **Buscar beneficios en los activos para nuestros colaboradores**, que nos permitan dar una contra prestación en los servicios que contratamos, por ejemplo, en el leasing, si tienes carros, equipo de cómputo u otras cosas que a su vez tú les puedas dar el beneficio más adelante cuando se deprecien de adquirirlos ya les ofreces un win/win que hará que quieran estar contigo como un beneficio colateral para él o para su familia.

9. **No tener un registro de nuestros proveedores**, siempre es importante tener todo en un sistema que te permita saber con qué orden que aprobó quien se compró qué cosa y además dónde está almacenada o cómo se procesó y salió a la venta, toda esta trazabilidad te permite tener un perfecto conocimiento de tu capacidad de producir dinero y recuperarlo y aunque no lo creas entraron en tu proforma y business case al presentarlo o plantearlo a tus accionistas.
10. **Que no coloquemos un proceso de compra**, este debe de estar desde cuando es necesario saber que debes de pedir algo, es decir marcar tus máximos y mínimos en inventario para que no tengas desabasto de insumos y tampoco excedentes que se deterioren o se echen a perder en caso de perecederos hasta tener todo bien estipulado de quien da los permisos de compra y quien firma pagos para asignar responsabilidades.
11. **No tener control del stock ni de nuestras capacidades**, siempre existirá una capacidad al 100 y una por debajo de ella, cuando trabajas por encima de ella es posible que algo se deteriore, quizá si no es una máquina es posible que sí el estrés en los colaboradores, antes de estresar cualquier situación por recibir una mayor capacidad financiera evalúa que vas a deteriorar de tu proceso, existen fuentes como maquilas que pueden facilitarte la operación cuando rebasas tus capacidades y ahí entra la astucia y una de las ventajas de las que hablaba de ser eficiente y ser inteligente.
12. **No analizar el mercado y comprar sin una política o sin autorizaciones de al menos 3 áreas, finanzas, operaciones y alta dirección**. Esto porque te permite tener en el contexto a varios involucrados que saben del negocio y que saben que es una decisión que debe de tomarse por el bien del negocio.

13. **Querer controlar todo**, se debe de otorgar cierta libertad a ciertas áreas con candados o alertas en ciertos gastos que se realicen, recuerda que si cada actividad se mide es difícil que hagan o realicen algo que esté fuera de los parámetros e indicadores o KPI's y KBR's.
14. **Equilibrio** en las relaciones, es decir **no solo pedir sino también otorgar**, es decir negociar, para que sea un win-win.
15. **Comprar urgente en lugar de importante**. La diferencia entre lo importante y lo urgente es que eso que importaba se hizo importante y se convirtió en Urgente, recuerda que no debes de estresar la operación, si cada colaborador tiene sus parámetros diarios y cumple con ellas no llegará a hacer algo urgente de lo contrario deberás de hacer una corrección de causa raíz, te recomiendo el ISHIKAWA para que no te vuelva a suceder y tengas estándares y parámetros de corrección y de mejora continua siempre. Lo importante es algo que está por encima de lo que importa por lo cual se le da esa categoría.
16. **No seleccionar a nuestros proveedores** y no tener información pertinente de ellos. Siempre es importante que sepamos con quienes trabajan, cómo producen, su capacidad, es decir toda la información relevante que pueda ayudarnos a escogerlos como aliados estratégicos en nuestro crecimiento para saber a qué sí o no nos podemos comprometer con sus servicios o productos.
17. **No definir un proceso de aprovisionamiento y compra**, si no lo tienes claro platica con alguien de procesos para que puedas definirlo y tengas planeados tus tiempos y tus críticos, es decir aquellos tipos de insumos o entradas sin los cuales no puedes operar.

**18. No garantizar el valor de la inversión o gasto efectuado,** es decir sobre cada inversión que se haga de compra deberá haber un soporte del por qué se ha tomado esa decisión.

**19. Ignorar las recomendaciones y políticas de nuestros proveedores,** si ellos las emiten es de vital importancia ponerles atención para que no tengamos una pérdida.

**20. No hacer alianzas.** Siempre es importante que tus proveedores, acreedores o suplidores, sean tus aliados estratégicos ya que de no serlo se convertirán en un dolor de cabeza para ti y tu equipo.

Esta es una de las relaciones más importantes en nuestra empresa, de no considerarlas podemos ir hacia abajo y quebrar, es muy importante que tengamos siempre planes alternativos en cuestión de proveedores y que no nos maltraten ni que los maltratemos, es casi casi-casi un matrimonio que puede perdurar el tiempo que nos mantengamos en el estado de enamoramiento mutuo y nos tratemos bien.

### **¿Qué es un Kick Off?**

Esta es la mejor manera de que mis asociados, socios comerciales y demás estén enterados de los pasos que vamos a dar, es decir ellos deben de tener conocimiento en qué haremos inversiones y en qué reduciremos los gastos para que se preparen e inviertan verticalmente y a su vez lo consideren. Esto puede determinar poco a poco ampliar o reducir nuestra cadena de suministro e ir mejorando los tiempos de respuesta y los servicios de ambas partes, así como sincronizar y customizar nuestras operaciones y actividades.

Aquí se deben de alinear todos, desde el contador, el despacho fiscal, los que nos venden materias primas, tecnología, leasing, etc. es decir todos aquellos a quienes les damos el beneficio de comprarle o pagarle por un servicio, espero te haya quedado claro.

**En este capítulo te recomiendo preguntarte:**

- 1. ¿Tu plan de operaciones tiene un plan de compras?**
- 2. ¿Sigues el plan de suministro y desarrollo de tus proveedores y acreedores?**
- 3. ¿Sabes que puedes ahorrar haciendo compras?**
- 4. ¿Sabes medir tu rotación de inventarios en los pagos? ¿Es decir el apalancamiento financiero y la rotación del dinero?**
- 5. ¿Desarrollas proveedores?**
- 6. ¿Tienes urgencias por encima de lo importante?**
- 7. ¿Sabes tu cadena de suministro cuál es tu crecimiento anual y cuál el venidero? Así como ¿hacia dónde te diriges?**
- 8. ¿Sabes la cantidad total que les puedes comprar?**
- 9. ¿Pagas antes de recibir pagos, es decir tu balanza de pagos es positiva o negativa?**
- 10. ¿Tienes alianzas en los métodos de pago?**
- 11. ¿Conoces cómo viven y trabajan tus proveedores?**

# Capítulo XIX

## El marco legal y contable, ¿son importantes?

En este capítulo no voy a ahondar, pero si a darte unas recomendaciones. Si bien uno es inexperto en temas legales y quizá contables, es muy importante que en la mayoría de las decisiones esté el asesoramiento tanto de un fiscalista como de un abogado ya que regularmente cualquier decisión que tomemos en cualquier área se verá afectada por cualquiera de estas dos áreas, por lo que debemos de tener el contacto directo con estas dos figuras que nos ayudarán a desenvolvernos adecuadamente sin ningún inconveniente o sin ningún perjuicio en la posteridad. Todos en más de una ocasión hemos escuchado en las noticias, leído en los periódicos o en las redes sociales y en línea que tal jugador hizo evasión de impuestos y que tal político no declaró ciertos ingresos ni impuestos llevándolos a un lío legal quizá en el mejor de los casos por inexperiencia pero en otras por el descaro o la falta de conocimiento de sus asesores legales y fiscales, pero el hacer esto hace que subamos o elevemos el riesgo de tener un problema que pueda terminar en un juicio que nos pueda llevar a estar tras las rejas. Por lo que es de suma importancia, estar en norma y cumplimiento y disminuir o disipar el riesgo al máximo. De esta misma manera en que hemos escuchado de estos casos, nosotros podemos meternos también en problemas, recuerden que el dinero fácil no existe y que todo requiere un esfuerzo, aunque se haga en un principio, puedes hacerlo, siempre y cuando esté dentro del marco fiscal y legal.

¿qué tipo de asesores necesitamos? Para comenzar cuando vas a constituir tu empresa a un notario público, los costos de constitución varían muy poco pero aquí debe de venir de un buen asesoramiento tanto legal como fiscal porque dependiendo la cantidad de ingresos que más o menos estimas tener es el tipo de sociedad que vas a registrar o tener. ¿por qué? Porque es el costo de tener una empresa constituida, si bien vas a ganar dinero, también es importante que sepas cuál es el costo por tener ese negocio con tu principal socio que es el gobierno. Sé que suena injusto, pero como bien lo he mencionado siempre, esa es la realidad por muy dura y fea que suene.



## Entonces qué preguntas te recomiendo que te hagas:

1. ¿Debo de estar como un profesionalista con derechos fiscales, es decir con actividad empresarial?
2. ¿O es momento de constituir una empresa porque debo de tener colaboradores y tengo que pagarles su seguridad social, sus planes de retiro, sus cuotas patronales, etc y además de esto pagar otros impuestos por venta y retención de salarios, de utilidades, y de un sinfín de cosas más?
3. ¿Y si constituyo mi empresa cuáles serán los beneficios? ¿esto lo debo de poner en mi proforma como parte de un ahorro que se puede generar al paso del tiempo? ¿Sé de cuánto es?
4. ¿Y si constituyo mi empresa cuáles serán mis obligaciones? ¿las tengo claras? Yo como dueño o principal accionista debo de tenerlo claro para saber si puedo o no cumplir con ellas.
5. ¿Por quién me tengo que asesorar?
6. ¿De qué artículos o leyes me debo de enterar?
7. ¿Qué normas, reglamentos y artículos aplican sobre el sector en el que me desenvuelvo?
8. ¿Qué rol juega el marco legal, normativo, ambiental, de riesgos y fiscal donde se desempeña mi negocio?
9. ¿Por qué siempre, siempre, siempre debo de estar en cumplimiento y tener todos mis registros en orden?
10. ¿Qué me puede suceder o nos puede suceder si hago algo indebido o fuera del marco legal, jurídico, fiscal?
11. ¿Quiénes son los expertos en estos ámbitos?
12. ¿Qué dicen, qué recomiendan?
13. ¿Estoy al tanto de las noticias en mi sector?
14. ¿Cómo actúo ante estas advertencias?

Te invito a poner mucha atención en esta parte ya que regularmente del negocio en general esto representa un 30% y a veces si no tenemos una buena estrategia un porcentaje más alto quizás hasta un 40 y con todo y penalización puede salir más caro y como antes lo mencioné puede originar problemas. Por lo que como lo mencioné pon mucha atención y acércate a un buen fiscalista

y abogado con mucha experiencia y que te lleve a hacer las cosas de manera ordenada y legal. No te dejes llevar por querer ganar más o ahorrar más que al final como dice el dicho lo barato sale caro al final del camino.

A mí particularmente me ha tocado darme cuenta cuando se cobra el pago de comisiones o se vende alguna propiedad que efectivamente el fisco o gobierno es tu socio más importante o al menos por lo menos le toca el treinta por ciento de tu o la transacción, por lo que te lo anticipo y no te frustres, las leyes están pensadas así y debemos de cumplirlas al final del camino es mejor dormir tranquilo que dormir tras las rejas o no dormir.

# Capítulo XX

## Las ventas ¿son lo más importante?

Las ventas junto con las compras son el eje para funcionar, sin embargo estas se deben de determinar desde diferentes perspectivas y de acuerdo en el mercado en el que estamos, cuando determinamos a través de nuestro diagnóstico en el tipo de negocio en el que estábamos ahí mismo era importante determinar cómo debemos de abordar a nuestros clientes así como la estrategia de operaciones y ventas que llevaremos a cabo para dar el mejor producto y servicio a nuestros clientes y consumidores finales. Ya en el capítulo cuatro compartí como enfocarse en el mercado meta y qué hacer y hacia dónde dirigir los esfuerzos, esto lo debemos de hacer de manera mercadológica y de ahí partir para saber de acuerdo a nuestras capacidades de producción y de servicio el área a la que podemos atender.

Pero ¿qué necesito saber?

1. Que debo de tener un plan estratégico y seguirlo.
2. Que debo de tener un plan de negocios y a su vez debe de ser real y favorable, algunas veces es aquí donde nos damos con información real que no dará resultado pues no hay el mercado ni los datos suficientes para respaldarlo por lo cual hay que ser conscientes y marcar la retirada.
3. Saber quien dirige a nuestra empresa y seguir la visión a través de nuestra misión y acompañada del cumplimiento y ejecución de nuestros valores, para alcanzar los objetivos, respetando las políticas y procedimientos de nuestra empresa.
4. Que la venta tiene un ciclo y que se debe de calificar incluso desde antes cuando hicimos nuestro estudio de mercado.
5. Que hay diferentes tipos de venta y de vendedores, así como de compradores.
6. Que debemos de tener claro qué vendemos, un producto o un servicio, o ambos.

7. Que existe un cuadrante de clientes y que estos son diferentes y que es preferible tener de todos.
8. Que debemos saber qué hacer con cada uno de nuestros clientes y mejorar a través de herramientas que puedan alimentar la información del comportamiento de nuestros clientes.
9. Que los negocios y las visiones de las empresas, son dirigidos por personas y que cada una tiene su personalidad y que es importante saber cómo abordarlos.
10. Que nuestros vendedores tienen dos formas o maneras de ser, Hunters o Farmers y que aun así existe Sr y Jr, pero que hay un tercer caso que es el experto o consultor que pueda estar en el Senior o no necesariamente.
11. Que la venta no se cierra hasta que no se paga y calidad da el OK.
12. Que existen varios pasos para abrir y cerrar la venta.
13. Que las oportunidades se califican como un semáforo.
14. Que existen métodos para prospectar o para crear referencias, leads, y nuevas oportunidades.
15. Que todo negocio necesita un pitch o argumento de venta y un script para no perdernos y guiarnos mejor.
16. Que el que mejor vende es el que conoce todos los pasos de mi proceso de venta y las capacidades reales de mi negocio.
17. Que una prueba de concepto que resuelve un malestar a un cliente es un arma eficiente para abrir un canal de venta y cerrarlo.
18. Que existen diferentes canales de venta y distribuidores que nos pueden ayudar.
19. Que nuestra venta puede o no necesitar campañas de marketing o acercamiento con nuestros potenciales clientes para que puedan observar mediante demostraciones lo que hacemos.
20. Que entre más simple y mejor informado esté nuestro cliente más fácil podemos ayudarle y esto nos ayuda con el proceso de cierre y de venta.
21. Que el script debe de tener cierta información para facilitar los resultados y los objetivos de venta.
22. Que debo de considerar mucha información para tener un cierre de venta.
23. Que la venta consultiva lleva más tiempo y que se auxilia de la relación social.

24. Que el proceso de venta tiene varias etapas pero podemos decir que debemos de considerar: 1).- Dial and connect, 2).-Conversation con initial contact 3).-Conversation con Decision Making, 4).-Need identification 5).- Follow up 6).-Sales Qualification 7).- Proposal 8).-Evaluation 9).-Negotiation 10).-Close win o close lost.
25. Que debo de realizar un plan de cuenta donde esté toda la información más relevante de la empresa a la que le estoy vendiendo.
26. Que debo de configurar el mapa de poder de mi cuenta para saber qué rol juega cada uno de mis influenciadores o compradores.
27. Que debo de configurar y entender el proceso de compra de mis clientes y de decisión de compra.
28. Que las ventas deben de acelerar el negocio y cómo pueden hacerlo y motivar a mi equipo de vendedores.
29. Que en el caso de las ventas o negocios caídos hacer un análisis y correcciones para no volver a fallar de la misma manera.
30. Que debemos de tener un CRM para analizar nuestros procesos y dar el avance y seguimiento a las ventas.
31. Que por cada tipo de cliente debemos de tener una estrategia.

Ahora bien, todos los puntos anteriores deberíamos de explicarlos de la siguiente manera, pero antes de meterme a explicar uno por uno que en mi parecer son muy importantes me gustaría dar unas definiciones de lo que es la venta:

- La American Marketing Asociación, define la venta como *"el proceso personal o impersonal por el que el vendedor comprueba, activa y satisface las necesidades del comprador para el mutuo y continuo beneficio de ambos (del vendedor y el comprador)"*
- El Diccionario de Marketing de Cultural S.A., define a la venta como *"un contrato en el que el vendedor se obliga a transmitir una cosa o un derecho al comprador, a cambio de una determinada cantidad de dinero". También incluye en su definición, que "la venta puede considerarse como un proceso personal o impersonal mediante el cual, el vendedor pretende influir en el comprador"*

- Allan L. Reid, autor del libro "Las Técnicas Modernas de Venta y sus Aplicaciones", afirma que *la venta promueve un intercambio de productos y servicios.*
- Ricardo Romero, autor del libro "Marketing", define a la venta como *"la cesión de una mercancía mediante un precio convenido. La venta puede ser: 1) al contado, cuando se paga la mercancía en el momento de tomarla, 2) a crédito, cuando el precio se paga con posterioridad a la adquisición y 3) a plazos, cuando el pago se fracciona en varias entregas sucesivas"*
- Laura Fischer y Jorge Espejo, autores del libro "Mercadotecnia", consideran que la venta es una función que forma parte del proceso sistemático de la mercadotecnia y la definen como *"toda actividad que genera en los clientes el último impulso hacia el intercambio"*. Ambos autores señalan, además, que es *"en este punto (la venta), donde se hace efectivo el esfuerzo de las actividades anteriores (investigación de mercado, decisiones sobre el producto y decisiones de precio)"*.
- El Diccionario de la Real Academia Española, define a la venta como *"la acción y efecto de vender. Cantidad de cosas que se venden. Contrato en virtud del cual se transfiere a dominio ajeno una cosa propia por el precio pactado"*.

-Pero para usted ¿cuál es su verdadera definición? - Escríbala aquí abajo:

**Por otra parte, entrando a explicar cada uno puedo decir que:**

## **1.- Debo de tener un plan estratégico y seguirlo.**

Esto ya lo he dicho hasta el cansancio, si no tenemos un plan que nos vaya guiando nos perderemos, esta es la carta de navegación que abre el panorama real de todo el proceso de nuestra empresa, así como la dirección de a donde vamos. Es importante comprenderlo para poder tener nuestro plan de ventas basado en el Budget financiero y con la atención del plan de recursos humanos que avalará los recursos que necesito para generar mis ventas. El plan de ventas deberá a su vez venir relacionado con el plan estratégico y de operaciones para que se alinee muy bien y con ello podamos dar resultados eficientemente.

## **2.- Que debo de tener un plan de negocios** y a su vez debe de ser real y favorable, algunas veces es aquí donde nos damos con información real que no dará resultado pues no hay el mercado ni los datos suficientes para respaldarlo por lo cual hay que ser conscientes y marcar la retirada. Este plan de negocios debe de traer asignadas las tareas, objetivos y directrices de cómo y de qué manera hemos de lograr los resultados. Así mismo como lo mencioné en el punto anterior se debe de asignar un presupuesto.

Pero ¿Por qué tener un plan de negocios en las ventas?

- Por qué puedo identificar lo que puedo cambiar o re direccionar
- Tengo un proceso donde puedo detenerme y revisar
- No re trabajo
- Puedo monitorear
- Garantizo mejores resultados
- Puedo aplicarlo para todos y mejorarlo
- Para poder cerrar hay que crear uno para cada oportunidad que represente al menos nuestro 20% de la cuenta para llevar históricos

En estos es importante colocar:

- *Descripción del negocio*

- *Análisis del entorno de negocios*
- *Antecedentes del sector*
- *Análisis competitivo*
- *Análisis de marketing*
- *Plan de marketing*
- *Plan de operaciones*
- *Resumen de gestión*
- *Plan financiero*
- *Adjuntos e hitos*

**3.- Saber quién dirige a nuestra empresa** y seguir **la visión** a través de nuestra misión y acompañada del cumplimiento y ejecución de nuestros valores, para alcanzar los objetivos, respetando las políticas y procedimientos de nuestra empresa. Es muy común que los equipos de futbol creen que los hace un jugador o un director técnico, pero en realidad como lo he venido mencionando, la empresa es guiada por su visión. Es ella quien lleva y dirige a todo el equipo, el director general o presidente tan solo es un facilitador de los resultados y de las operaciones, él se encarga de que todo esté funcionando muy bien, solamente. Si la seguimos seguramente podremos lograr nuestros resultados esperados. Solo es cuestión de tener un orden y de tratar de no perderse.

**4.- Que la venta tiene un ciclo** y que se debe de calificar incluso desde antes cuando hicimos nuestro estudio de mercado. Aquí en esta imagen se puede ver claramente cómo se va avanzando en cada una de sus partes. Desde la preparación previa, la toma del contacto, la investigación de necesidades, el tratamiento de las objeciones, para llegar a **la negociación y al cierre**. Obviamente con antelación debemos de tener nuestro plan de ventas.





**5.- Que hay diferentes tipos de venta y de vendedores,** así como de compradores. Es importante saber que tratamos con personas y que cada una tiene una personalidad distinta a otra y que deberán ser tratados quizá de manera diferente, pero con la misma calidad humana.

Podemos mencionar entre los **diferentes tipos de venta:**

5.1.-Tipos de venta **por fabricantes** las cuales pueden ser directas o indirectas, aquí algunos desarrollan para más fácil sus canales de venta y distribución.

5.2.-También existen tipos de **venta por clientes**, las cuales pueden ser al mayoreo, al menudeo, detallista, industriales y profesionales (aquí puede ser consultiva) a particulares, a gobierno, y ventas especiales.

5.3.-También existe uno diferente que sigue a un script y este se podría decir que es por un modelo John Patterson, desarrolló este modelo por el año 1887, hace 110 años, para introducir las primeras cajas registradoras que salieron al mercado. Este modelo fija **instrucciones tanto de lo que debe decir el vendedor, como lo que debe hacer durante su discurso de ventas.** Por ejemplo: el vendedor va mostrando partes específicas del artículo que vende, al tiempo que repite su discurso de ventas. El script ese divide en **cuatro partes:**

- 1).-acercamiento,
- 2).-demostración,
- 3).-proposición y
- 4).- cierre.

Cada una debe de tener reglas específicas que se deben de seguir.

5.4.- Por otra parte, existe uno que funciona de manera inmediata y casi sin la intervención humana. Este modelo es introducido por el año 1950, dando énfasis en las características de producto. **Es ampliamente usado en las ventas a alta presión.** Los elementos que definen este modelo son:

- 1).-Habilidades de presentación,

- ❑ 2).-cierres tentativos,
- ❑ 3).-sobrepasando objeciones y
- ❑ 4).-cierre final.

5.5.- También existe el modelo de venta por relación, donde el vendedor genera con su prospecto una relación a lo largo del tiempo, con repetidas visitas. **El vendedor y comprador llegan a conocerse uno al otro en un nivel personal y profesional.**

5.6.-**Modelo de Resolución de Problemas.** Los componentes de este modelo, aparecido por 1960, **incluyen entender lo que el prospecto o cliente percibe como importantes.** Capacidad de escuchar y hacer preguntas adecuadas, para dar soluciones y proposiciones una y otra vez que sean de valor para el cliente o prospecto.

5.7.- **Modelo de valor agregado.** - También del año 60, **este modelo combate las objeciones al precio que se presentan,** por medio de un valor agregado al producto o servicio vendido. De esta forma adicionando servicios adicionales se consigue dar una percepción de un valor mayor que recibe el cliente, por el precio que paga.

5.8.-**Modelo de venta consultiva.** - Por el año 1970 se desarrolla este nuevo modelo que tiende a conseguir **reducir los costos o incrementar los ingresos del cliente.** Para ello se requiere tener un profundo conocimiento del negocio del cliente o prospecto, a la vez que un probado récord de resultados probados.

5.9.-**Modelo de venta por asociación.** - Mas que un modelo es una forma de conseguir que **el cliente sienta que forma parte del proceso de venta, como un asociado.** En este modelo solemos ver personas que en medida que se vuelven nuestros asociados hacen crecer nuestra red de distribución por un modelo de comisión y asociación adecuada y participativa para ambas partes.

5.10.- **Modelo de venta en equipo.** - En este modelo el vendedor debe coordinar todas las actividades dentro de la organización y externamente, para conseguir cerrar una venta.

5.11.-Modelo de venta compleja. - Este modelo también llamado de **venta mayor,** se aplica a aquellas ventas que son de **alto valor,** tienen **múltiples niveles**

**de decisión**, requieren **extensiva coordinación** de las partes, y en las cuales **el ciclo de venta es largo**. En este tipo de venta el rol de los vendedores involucra una serie de **estrategias y tácticas**, que se ajustan a una metodología predeterminada y muy rigurosa. Si usted, como vendedor, gerente de ventas o gerente general de una empresa no está consiguiendo los resultados de venta que espera, **puede que requiera hacer un serio análisis de la metodología que actualmente utilizan sus vendedores**.

**6.**-Que debemos de tener claro **qué vendemos, un producto o un servicio, o ambos**. Aquí es bien fácil entenderlo cuando tenemos un tangible es un producto, cuando tenemos un intangible es un servicio, sin embargo, es importante quizá dar un servicio con un producto y de esa manera aportamos verdadero valor al cliente.

**7.**-Que existe un **cuadrante de clientes** y que estos son diferentes y que es preferible tener de todos.

**Según la revista Soy entepenu dice que existen estos tipos:**

**7.1. Los Apóstoles.** Son los incondicionales de la empresa. Manifiestan muy elevados niveles de encanto y de compromiso futuro. Se convierten en “embajadores de buena voluntad”, porque dentro de sus respectivos círculos de referencia suelen ejercer un **pronunciado liderazgo de opinión a favor de nuestros productos**.

**7.2. Los Clientes Leales.** Manifiestan un patrón de conducta similar a los Apóstoles, pero **con un nivel de intensidad menor**.

**7.3. Los Clientes Terroristas.** Se caracterizan por sus muy bajos niveles de Encanto y de Compromiso Futuro. Frecuentemente han tenido una o varias malas experiencias con el producto o servicio y una gran parte de ellos difunde su **“mala voz”** con un comparativamente elevado nivel de efectividad.

**7.4. Los Clientes Potencialmente Desertores.** Manifiestan un patrón de conducta similar a los Terroristas, aunque **con una menor intensidad**.

**7.5. Los Clientes Indiferentes.** Este segmento agrupa a aquellos clientes que son indiferentes al producto. En cierta forma, su actitud hacia el producto o servicio es del tipo "no está bien ni mal sino todo lo contrario".

**7.6. Los Clientes Rehenes.** Los Clientes Rehenes son aquellos que, **a pesar de no estar contentos con la empresa, permanecen con la marca.** Esta situación se puede dar, por ejemplo, en mercados semi-monopólicos en donde no perciben alternativas viables, o en categorías donde estos clientes ven como excesivamente costosa la migración a otras alternativas.

**7.7. Los Mercenarios.** Se caracterizan por niveles de "encanto" comparativamente elevados, pero con muy bajas intenciones de compromiso hacia el producto. **Éstos suelen darse claramente en categorías tipo commodity,** donde el precio del bien dicta las condiciones de permanencia del cliente.

Por otra parte también creo que existen 3 tipos de consumidores mercenarios:

**-Los Switchers:**

Tienen pocas marcas favoritas y brincan entre éstas según estén o no en promoción.

**-Los Negociadores:**

Cambian regularmente dentro de un abanico más amplio de marcas aceptables para ellos.

**-Los Sensibles al Precio:**

Sistemáticamente compran la marca del menor precio, sin importar cuál sea ésta.

¿Qué hacer con cada uno?

- ✓ Identificarlos y saber qué tipo de cliente es;
- ✓ Contrarrestar las desventajas contra las competencias;
- ✓ Mostrar en verdad diferenciadores;
- ✓ Calificar la potencialidad del negocio y NO perder o invertir bien el tiempo.

El cuadrante de clientes se puede explicar con clientes perdidos, clientes cautivos, y clientes potenciales, y dentro de ellos de precio, de volumen, de curricular y de relación como se ha mencionado con anterioridad.

**8.-** Que debemos saber **qué hacer con cada uno de nuestros clientes** y mejorar a través de herramientas que puedan alimentar la información del comportamiento de nuestros clientes.

Aquí ya es importante el CRM a donde alimentamos de información real y exacta la información del cliente y de esta manera podemos ir armando unas proyecciones de venta hacia futuro en base al éxito que vamos teniendo.

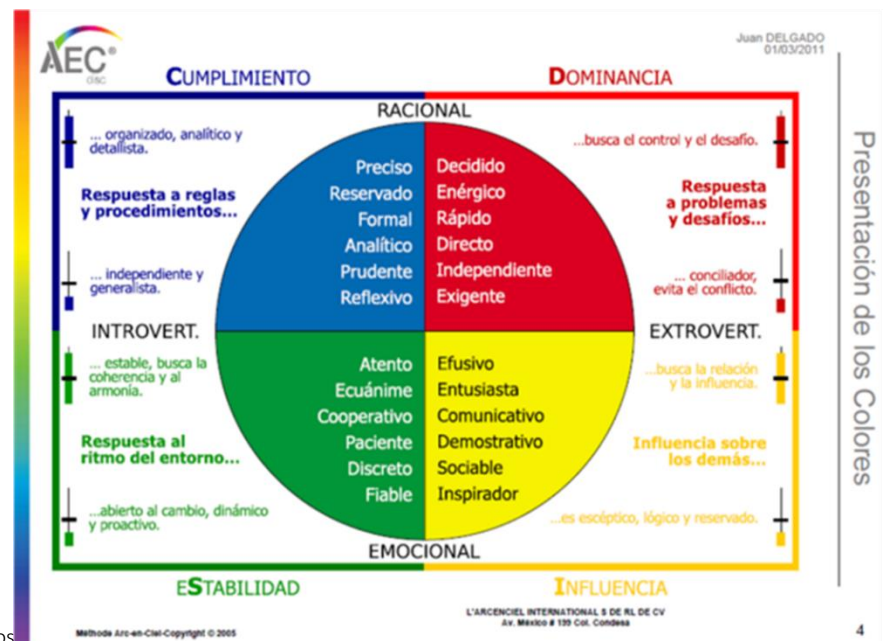
Hay que ubicarlo dentro del cuadrante para que sepamos cómo debe de ser tratado y de qué tipo es para saber atenderle.

**9.-** Que los negocios y **las visiones de las empresas, son dirigidos por personas** y que cada una tiene su personalidad y que es importante saber cómo abordarlos.

Recuerdan cuando explicábamos el método DISC bien pues es momento de comenzar a leer qué tipo de comprador y personalidad tengo enfrente para saber cómo tratarle. Solo te hago un ligero repaso:

**Extrovertido a las tareas**  
**Extrovertido a las personas**  
**Introverso a las tareas**  
**Introverso a las personas**

**DOMINANTE**  
**INFLUYENTE**  
**ESTABLE**  
**CAUTELOSO**



**10.**- Que **nuestros vendedores** tienen dos formas o maneras de ser, **Hunters o Farmers** y que aun así existe **Sr. y Jr.**, pero que hay un tercer caso que es el experto o **Consultor** que pueda estar en el Senior o no necesariamente.

Es importante explicar cada uno para que sepamos a quien tenemos en nuestro equipo y quizá poder agregar valor junto con ellos.

#### **-Definiciones del vendedor**

- Farmer.** - Hace crecer la relación con el cliente y lo desarrolla;
- Hunter.** - Busca prospectos y los trae;
- Consultor.** - Da consultoría y es un método de venta;
- Toma pedidos.** - Espera que le llamen para tomar el pedido;
- Oportunista.** - Espera la oportunidad no la crea, pero igual la toma o la deja ir;
- Desarrollador.** - Desarrolla a su cliente;
- Estratega.** - Busca una estrategia para vender y conocer a su cliente y mercado meta;
- Vendedor por precio.** - Vende por precio;
- Inversionista.** - Invierte en todo.

-Te explicaré en los que hay que poner suma atención:

**Hunter.** -( Todos en algún momento somos de este tipo)

- Debe saber dirigir sus esfuerzos y concentrarse en mercados objetivos y target;
- Debe de ser ordenado en su seguimiento y llevar una agenda;
- Debe ser una persona dinámica y proactiva, de mucho empuje, con aceptación a la frustración y con ganas de tomar riesgos;
- Debe de tener iniciativa;

- No debe de creer todo lo que le dicen y debe aprender a calificar las oportunidades;
- Si se tiene un buen equipo puede crear muy buen ambiente pero si no sabe manejar la presión puede serle desfavorable.
- Debe aprender a contenerse y no querer correr antes de caminar.

**Farmer.** -(Todos queremos ser de este tipo)

- Debe estrechar la relación;
- Regularmente tiene buena relación tanto interna en su empresa como externa con sus clientes;
- Son personas experimentadas y con experiencia;
- Debe tener en mente todo el mapa de poder y las capacidades de crecimiento del cliente;
- Debe ganarse la confianza y saber negociar en los momentos difíciles y no hacer perder a ningún lado;
- Hacer presencia con esencia.

**Consultor.** -

- Debe de tener capacidad de análisis y escucha;
- Buen negociador, manejo de objeciones, experiencia en el campo, y buen facilitador;
- Capacidad de poder colaborar con diferentes grupos y equipos;
- Facilidad de palabra y habilidades para el manejo de proyectos;
- Experiencia como consultor y no como vendedor de autos;

Cuando se dice que alguien es Jr. o Sr. Se refiere a la capacidad de venta y a la experiencia regularmente es más o menos sobre más o menos de cinco años en una posición de este tipo.

**11**.-Que la venta no **se cierra hasta que no se paga y calidad da el OK**. Los vendedores tenemos la mala costumbre de creer que ya hemos vendido

cuando tenemos el contrato en las manos, pero ni siquiera hemos entregado el producto ni implementado o cobrado y eso sí, ya estamos o queremos cobrar comisiones. Entonces no, hay que clarificar el proceso de cierre y eso no termina hasta que no se cobra y nos pagan todo.

## **12.-**Que existen varios **pasos para abrir y cerrar la venta.**

### 5 pasos para abrir y cerrar la venta

1. Conocer mi empresa. Si no la conozco por completo ¿cómo saldré a venderla?
2. Conocer mis productos. Si no conozco a detalle lo que vendo ¿cómo saldré a venderlo?
3. Conocer a mi competencia. Si no conozco mi empresa menos los beneficios que brinda la competencia, debo de tener dentro de mi manejo de objeciones las respuestas a esta información, sabiendo mis diferenciadores vs la competencia.
4. Conocer mi negocio. Saber mi capacidad por completo de negociación para poder generar una venta.
5. Buscar siempre el cierre. En todo momento incluso dejar que un cliente se vaya y que no nos haga perder el tiempo es generar un cierre para emplearlo en alguno con el que sí generemos una buena relación.

Sin esto es difícil que logremos comprender el proceso completo de la venta.

## **13.-**Que **las oportunidades se califican como un semáforo.**

Es decir, primero una vez que se tiene una oportunidad real se debe de calificar para saber si está tibia, fría o caliente y a esto le otorgamos un color rojo(fría) tibia(amarilla) o caliente (Verde) para saber a cuáles dar un seguimiento puntual y real para generar en un cierre. Por otra parte, también el resolver un dolor o un problema se califica de la forma anterior, aquellas donde resolvamos una problemática se calificará como verde y aquellas donde nos ocupan para hacer presupuestos como frías o rojas.

- Por ello es importante Calificarlas



- ✓ Tibia
- ✓ Fría
- ✓ Caliente
  - ✓ Si no lo hacemos nosotros lo hará el manager
- ❑ Meterlas a un Forecast
- ❑ Tenerlas en el Pipeline (NO meter Basura u oportunidades que sabemos que no sucederán)
- ❑ YTD (tener un análisis comparativo año contra año)
- ❑ Algunas Oportunidades
  - ✓ ¿Las guardo?
  - ✓ ¿Las sigo?
  - ✓ ¿Las persigo?
  - ✓ ¿Creo nuevas?

**14.**-Que existen **métodos para prospeccionar** o para crear referencias, leads, y nuevas oportunidades. Dentro de esta metodología debemos de asignar a clientes potenciales, e ir haciendo un filtrado de esos leads que se vayan generando para irlos pasando a prospectos y estos a su vez se conviertan en clientes. Pero como todo tiene un ciclo y un tiempo habrá que asignarles un tiempo adecuado de ventas para que no nos perdamos.

**15.**-Que todo negocio necesita **un pitch o argumento de venta** y un script para no perdernos y guiarnos mejor.

Yo le llamo el ABC de prospección (Always being closing) que puedo interpretar de la siguiente manera:

- ✓ Acercamiento
- ✓ Buen momento para hablar y tomar un tema
- ✓ ¿Cuándo?

- ✓ Cierre de información y seguimiento o fecha.

El pitch de venta deberá tener aquellas frases por las cuales voltearían a ver a su empresa de entre cientos o muchas para escucharle y regalarle minutos, consolidar ese pitch con cifras numéricas, y qué dolor atienden o resuelven.

## **16.-Que el que mejor vende es el que conoce todos los pasos de mi proceso de venta y las capacidades reales de mi negocio.**

En una presentación telefónica podría recomendar que digas:

- ¿Quiénes somos?
- ¿A qué nos dedicamos?
- ¿Cómo podemos ayudarle?
  - No hable de productos, sí de soluciones y marcas.
  - Si hay interés en un tema sobre ese eje mover el seguimiento

Mantenga todo siempre de una manera simple, no complique nada.

## **17.-Que una prueba de concepto que resuelve un malestar a un cliente es un arma eficiente para abrir un canal de venta y cerrarlo.**

Muchas veces hay empresas que deciden enamorar al cliente dando a probar nuestros productos y mejor aun resolviendo alguna situación peculiar que podría influir más allá del cincuenta por ciento en la decisión de la compra debido a que en realidad atiende y resuelve una problemática real que hay que solucionar y quizá usted pueda hacer que su espónsor o influenciador salga en hombros dentro de su organización como un héroe.

## **18.-Que existen diferentes canales de venta y distribuidores que nos pueden ayudar.**

Ya hablamos del tipo de venta y esta a su vez puede ejecutarse por diferentes canales, a veces asociados, mayoristas, minoristas que faciliten tu operación y el giro de venta para obtener resultados más rápidos.

-Minoristas mejor precio que precio público, pero agilidad en la venta y mayor liquidez.

-Mayoristas, mejor precio y más agresivo que minoristas, menor margen, pero igual mayor liquidez.

-Asociados precio mejor que el público, pero otro representante sin asignar un Budget porque trabaje para nosotros.

Estos son los principales en los que pongo foco.

**19.**-Que nuestra **venta** puede o no necesitar **campañas de marketing** o acercamiento con nuestros potenciales clientes para que puedan observar mediante demostraciones lo que hacemos. Esto funciona en empresas que venden por catálogo, no lo descartes hay grandes empresarios que buscan esto porque generan una red de influencia muy fuerte entre sus asociados y estos encuentran una manera de emplearse de manera independiente y rápida además estas personas ya traen en el bolillo n cantidad de catálogos y al final ofrecer uno más no es tan difícil. Lo puedo recomendar ampliamente. Sin embargo, el no gastar en campañas de mercadotecnia requerirá otra estrategia más impactante y que ayude al crecimiento prospectado del negocio, hay quienes prefieren trabajar o vender por relación o por recomendación porque no tienen una capacidad más amplia y así lo marcan sus políticas de crecimiento y también está bien.

**20.**-Que entre **más simple y mejor informado** esté nuestro cliente más fácil podemos ayudarle y esto nos ayuda con el proceso de cierre y de venta.

Hay que poner todo a la mano del cliente, tanto la información como facilitar todo lo que pueda preguntar, cuando se trata de un producto terminado incluso que la entrega aun cuando esté en el costo se maneje como gratis ya que esto puede marcar la diferencia en comprarte a ti o a alguien más.

**21.**-Que el **script** debe de tener cierta información para facilitar los resultados y los objetivos de venta. Aquí doy a lujo de detalle todo al respecto y con todos los temas anteriores y relacionados para facilitarte a ti la vida.

Generar una carta de ventas, con la cual podrá ayudar al emprendedor vender, ya que permitirá explicar qué es lo que se vende, porqué se quiere vender, qué beneficios ofrece el vender este producto, qué es lo que incluye la venta y cómo comprar. Cuando ya se tiene el contacto con el cliente es importante. Hacer preguntas sobre lo que se vende, pero antes, para no espantar al cliente, hay que tratarlo como alguien conocido, no a alguien que se le quiere vender algo a toda costa. Para ello, **hable con el cliente, hágalo sentirlo cómodo**. Después de ello, debe preguntar al cliente, **para saber qué es lo quiere exactamente**. Estas preguntas personalizadas ayudarán a aumentar las ventas, **ya que se sentirá comprendido y esa sensación de confianza ayudará a aumentar las ventas**. Mantener un contacto con el cliente, es decir, tomar sus datos como el correo o el teléfono, para lograr generar un vínculo con él y así saber qué es lo que está buscando. Este seguimiento le ayudará a saber que necesidades tiene el cliente y así poder tener claro cuáles son las demandas principales del mercado. Entregar siempre los datos del emprendedor como el correo electrónico, sitio web o teléfono fijo o móvil, ya que, con ello, podrá entregar una imagen de confiabilidad, lo cual ayudará siempre a consolidar ventas a mediano y largo plazo.

La Capacitación y entrenamiento en su producto es indispensable en estos momentos (debe de ser un experto) los cuales le ayudarán al emprendedor a estar siempre actualizado y lo otorgará confianza a su prospecto o cliente. Y si no lo es utilice a los expertos, pero estreche la relación con su cliente creando confianza.

Para esto, ¿Qué debe de tener mi script de venta? en la prospección

### **Prescritura de Planificación**

1. Guion que conduzca a la venta...
2. El objetivo de su llamada... (No se pierda)
  1. Seguir leads,
  2. Call Cold... primer contacto, (Buscar argumento e investigarlo)
  3. Seguimiento a reunión de algún evento,

#### 4. Otros...

3. Diferenciar a los contactos: "Para hablar con los tomadores de decisiones y obtener citas para presentar un enfoque nuevo, único y asequible a la impresión en color."
4. El plan debe incluir las características, beneficios y ventajas competitivas que desea utilizar en sus mensajes de venta y ofertas. Y, por supuesto, debe anticiparse a los obstáculos y objeciones que llamen a su encuentro y la necesidad de manejar.

¿Qué debe y no debe de tener mi script de venta?

#### **Incluir estas dos "reglas" en su plan de escritura de guiones**

- Regla # 1. **Nunca decir o hacer algo que hará que su prospecto o cliente se sienta mal o subestimado.**
- Regla # 2. **Quien hace las preguntas controla la llamada. Su éxito depende de que seas capaz de mantener el control.**

#### **¿Qué SI debe de tener mi script de venta?**

- Mantenga el concepto, objetivos y reglas en mente, y vamos a pasar a los elementos principales de un buen guion;*
- Oppener juegue su rol de tolerancia como el abridor de llamadas;*
- NO ponerse nervioso;*
- Mantener la calma y seguir el script;*
- Tener el script impreso o en un archivo visible y manejable;*
- El script debe de tener las respuestas a las objeciones practicadas con el equipo*
- El abridor debe llamar la atención del cliente potencial;*
- La persona que llama rara vez se le negó el permiso, pero si él o ella es, se le pidiera una solicitud de una hora conveniente para volver a llamar;*
- Recuerde que su llamada es probablemente una intrusión en el día de trabajo de la perspectiva y se le respetará su apelación considerado por*

la atención. Evitar que se habitúen si no tiene una relación con la perspectiva. No pregunte, "¿Cómo estás hoy?";

- ❑ *Enfatice la empatía y póngase en los zapatos del otro;*
- ❑ *Decida lo que se puede decir que va a crear un "confía en mí" sensación en los primeros 20 segundos de la llamada. Sencillez, la sinceridad y la claridad son las cuestiones clave. No cometa el error de que el prospecto tiene que tratar de averiguar quién eres y lo que quieres. He aquí un ejemplo de un abridor de buena llamada:*
- ❑ *" Buenos días Ing. Solís". (Un simple saludo.) Mi nombre es Juan Carlos llamo desde Smurfit Kappa. (Identificación.) Recientemente hemos abierto una nueva división aquí en la ciudad de México que se especializa en una muy asequible impresión a cuatro colores. (Llame declaración de propósito.) ¿Tiene usted un minuto para hablar? "(Solicitud de autorización). ¿Sí? Continúe con el Script ¿NO? ¿Cuándo es el mejor momento para hablar, fecha y hora?*

*¿Qué debe de tener mi script de venta?*

#### **❑ En la Venta Consultiva**

- 1) *Búsqueda de la necesidad del cliente, y hacer sugerencias o recomendaciones que muestran cómo su producto o servicio puede satisfacer la necesidad.*
- 2) *Ayuda a resolver problemas y ayuda a desarrollar una relación duradera y valiosa con el cliente.*
- 3) *La persona que llama debe ser capaz de iniciar un diálogo con la perspectiva.*
  - 1) **La pregunta** es una excelente manera de iniciar el diálogo entre el llamador y el prospecto o cliente.
  - 2) *Se da el control de llamadas de la llamada, y por lo tanto la confianza necesaria para hacer llamadas efectivas.*
  - 3) *Es una metodología que recomendamos su uso en todo el guión y conseguir orientar la conversación del objetivo.;*

¿Qué debe de tener mi script de venta?

#### ❑ **En el Cierre**

- ✓ De cierre es la conclusión lógica de una presentación eficaz.
- ✓ La intención es ayudar a la posibilidad de tomar una decisión para comprar, hacer una cita de seguimiento, o de acuerdo a lo que su objetivo pueda ser.
- ✓ Se hace generalmente en o cerca del final de la presentación siente que él o ella ha cumplido con las necesidades de los clientes.
- ✓ Se cierra se puede escribir en la forma de una pregunta simple, como, por ejemplo: “**¿Te gustaría disfrutar de la oferta con una prueba gratis?**” O un cierre final se puede expresar como una opción que figuran, por ejemplo: “**Nuestro instalador puede poner en el sistema de inmediato o que podría venir y darle una estimación completa ¿Qué preferiría usted**” Si la respuesta es sí, entonces dicen: “**¿Quieres que deje para mañana o al día siguiente?**” Esto pide un compromiso definitivo por parte de la perspectiva.
- ✓ Un buen guion debe tener al menos dos alternativas se cierra, el otro con la pregunta de cierre simple y con una pregunta de opción contenida. Con la experiencia se puede decir cuál es el enfoque de más probabilidades para tener éxito con una perspectiva particular.

¿Qué debe de tener mi script de venta?

#### ❑ **En el Cierre y la Terminación**

- ✓ La terminación o recapitulación debe confirmar todo entendimiento y los acuerdos alcanzados durante la llamada. Este es el lugar para verificar los acuerdos, los números de teléfonos, fechas de envío y todos los demás aspectos relevantes de la transacción.
- ✓ Este segmento de la llamada es la intención de crear certidumbre para que el cliente sepa qué esperar y qué va a pasar. Muchos representantes de soporte técnico exitoso y uso de unas guías llamadas auxiliares que da las listas de recapitulación, declaraciones y preguntas. Una buena recapitulación presta profesionalidad a la presentación.

En el Método de venta consultiva

- ✓ **Para las llamadas entrantes**, la secuencia es escuchar y entender claramente lo que la persona que llama está diciendo. Reconocer lo que se dijo, repitiendo o parafraseando. Hacer una declaración relevante para lo que se dijo, una pregunta.
- ✓ **Para las llamadas salientes**, la secuencia es hacer una declaración, una pregunta, reconocer la respuesta, y hacer otra declaración seguida de otra cuestión y continuar el ciclo.
- ✓ **Las declaraciones deben llevar siempre consigo un mensaje de venta**, que incluye las **características, beneficios y ventajas competitivas**. Las preguntas se deben, en su mayor parte, de composición abierta, a partir de las palabras **cómo y qué**. Este tipo de preguntas alerta la posibilidad de describir su situación o problema. Bien enmarcado preguntas de la guía el camino de la llamada, y demostrar verdadero interés en la situación del cliente.

¿Qué debe de tener mi script de venta?

#### **Para Manejar las objeciones**

- ✓ Yo prefiero el término “manejar objeciones” a “superar las objeciones”. No creo que los prospectos quieran superar, intimidado o manipulados para tomar una decisión. Creo que la consulta honesta y razonamiento lógico ahora será un mejor servicio al cliente potencial.
- ✓ Las objeciones son manejadas por parafrasear lo que dijo la perspectiva, hacer una declaración de venta pertinente de la oposición, seguido de una recomendación de cierre o sugerencia de consulta.

## **22.-Que debo de considerar mucha información para tener un cierre de venta.**

Para el cierre es primero identificar si ya resolvimos un dolor y si hay un presupuesto y después de ahí entraremos a la etapa de negociación.



En esto hay varios pasos que ya seguimos previamente:

1. Cita
  - a. ¿Con quiénes fue o será?
  - b. ¿Hay un target de objetivo?
  - c. Temas que se tratarán y se resolverán
  - d. Objetivos
  - e. Resultados
2. En la reunión
  - a. ¿Hay presupuesto?
  - b. ¿A qué nivel?
  - c. Involucrados, quienes son.
  - d. Mapa de poder, para ver donde estamos parados.
  - e. Proyecto
3. En la propuesta
  - a. ¿Qué resuelve?
  - b. Si se aprueba qué sigue
4. En la posible prueba de concepto o evaluación
  - a. Exitosa
  - b. Fallida
  - c. ¿Comparativos?
5. En la adquisición

Todo esto es algo que debemos de tener documentado cuando vendemos algo que requiere de evaluaciones o es más complicado, generalmente esto se da en el ambiente corporativo, y es importante desde antes saber y conocer todos los requerimientos legales que hay que cumplir y entregar o que el potencial cliente nos puede pedir para que no se caiga el trabajo de todo el equipo. Pide desde antes un check list de todo lo que se debe de entregar en caso de éxito en la venta o con quien puedes tratarlo para que no se haga más lento el proceso y cierres cuando todos estén listos.

**23.**-Que **la venta consultiva** lleva más tiempo y que se auxilia de la relación social. El asesor o vendedor consultivo se convierte en un asesor de confianza y pasa más tiempo con el cliente que un vendedor normal por lo que es importante marcar dentro del presupuesto el tiempo que este va a pasar con

cliente quizá asesorándolo y resolviendo dudas o cuestionamientos y que este tipo de proceso de venta es mínimo a seis meses y quizás hasta a un año por lo cual lleva más tiempo.

**24.**-Que el proceso de venta tiene varias etapas, pero podemos decir que debemos de considerar:

- 1).- Dial and connect,
- 2).-Conversation con initial contact
- 3).-Conversation con Decision Making,
- 4).-Need identification
- 5).-Follow up
- 6).-Sales Qualification
- 7).- Proposal
- 8).-Evaluation
- 9).-Negotiation
- 10).-Close win o close lost.

No te salgas de esta secuencia pues los grandes CRM's ya lo tienen programado y calificado de esta manera. Asumo que sabes inglés o que comprendes estas etapas por lo cual no las expliqué.

**25.**-Que debo de realizar un **plan de cuenta** donde esté toda la información más relevante de la empresa a la que le estoy vendiendo.

EL PLAN DE CUENTA, no es otra cosa que los planos de construcción de la cuenta.

- ¿Cómo se elabora un Plan de cuenta, para qué y cómo nos sirve?
- ¿Qué debe tener? Toda la información relevante de la cuenta obviamente.
- ¿Qué no debe tener? Información irrelevante pero que en la mayoría de los casos no considero nada irrelevante.

- ¿Quién lo debe de saber? El vendedor o account manager que la lleve y la debe de revisar su gerente, líder o director.

Debe de tener:

- ✓ Los datos fiscales,
- ✓ Dirección
- ✓ Mapa de poder
- ✓ Oportunidades
- ✓ Productos que se le pueden vender o todo el overview de la cuenta y su alcance paso a paso

Antes asumo que es importante **Preguntar o recabar información**

- ¿Cuánto vale?
  - Topología de la cuenta
- ¿Dónde está ubicado?
- ¿Hacia dónde va su plan estratégico?
  - ¿Coincide con nuestra filosofía?
  - Podemos hacer sinergia
- ¿Por qué podría interesarse por nosotros?
  - Le interesa un proveedor como nosotros
  - ¿Calificamos para ellos?
- ¿Cómo está financieramente?
  - ¿Invierte?
  - ¿Se pelea por el precio?
  - ¿Busca calidad?
  - ¿Qué tipo de cliente es?
- ¿Qué piensa de nosotros?
  - ¿Qué piensa de la competencia?

- ¿Cómo nos ubica?
- ¿Nos conoce o no?
  - ¿Cómo podríamos hacer para que nos conozca?
  - ¿Podemos cambiar la perspectiva?
    - ¿Cómo?
- ¿Qué es importante para ellos?
- ¿Es un cliente con liquidez?
- ¿Cómo le gusta ser atendido?

Ves su alcance por áreas o topología de red como le llamo yo, aunque no tenga que ver con tecnologías lo denomino así para comprender el mapa.

Conocer y hacer ventajas o Benchmarking versus la competencia. Generar una matriz de competencia. Y lo más importante al tener todo esto es:

Las estrategias a seguir:

Plan A.- Foco principal y principales jugadores

Plan B.- Alternativas al plan A

Plan C.- Alternativas al plan A, B y que regularmente termina en precio, pero yo recomiendo que se enfoque en el valor que agrega y que le plantee una estrategia a largo plazo y no al corto. Es importante tener y no perder de vista el alcance por completo de la cuenta. Para saber que tengo y qué puedo tener. Aquí es importante hacerse valer de lo que dicen los expertos y por qué debería estar con usted y no con la competencia, nuevamente el valor que aportamos.

Se recomienda que maneje su negocio y no deje que este lo maneje a usted.

Aquí entra mucho en juego el Vendedor tipo Farmer y hay que preguntarle:

- ¿Qué parte es mía y qué parte de mi competencia en qué proporción?
- ¿Qué me diferencia de ella?
- ¿Qué puedo aportar si incremento mi participación?
- Recordar que generalmente no se casan de por vida

Estreche e invierta en relaciones.

**26.**-Que debo de **configurar el mapa de poder** de mi cuenta para saber qué rol juega cada uno de mis influenciadores o compradores.

La jerarquía de cada uno y que identifique el rol de cada uno por ejemplo existen estos tipos:

- ✓ Decision Maker (Tomador de decisión)
- ✓ Stakeholders (Interesados )
- ✓ Team leaders
- ✓ Managers
- ✓ Sponsor
- ✓ Key contact
  
- ✓ ¿Cómo los identifico?
  - ✓ LinkedIn
  - ✓ Preguntando
  
- ✓ ¿Dónde están?

**27.**-Que **debo de configurar y entender el proceso de compra** de mis clientes y de decisión de compra.

Cuando hablaba del mapa de poder y sus requerimientos o check list a pedir para avanzar en el proceso de venta muchas veces creemos que el usuario que va a usar la plataforma, producto o servicio es quien tiene la última palabra y no es así, es compras, administración o finanzas y a veces ellos ya tienen sus proveedores, por lo que es importante que lo consideres y que comiences a hablar con ellos para que te den de alta como proveedor y en ocasiones califiques para poder venderles y además veas lo más importante veas temas de pago ya que al final es de las cosas más importantes para ambos lados.

**28.**-Que las ventas deben de acelerar el negocio y cómo pueden hacerlo y motivar a mi equipo de vendedores. Es importante tener una estrategia de ventas y una remuneración complementaria para acelerar el proceso sin dañar ninguna otra área que perjudique el desempeño de la organización y para ello puedes crear bonos y compensaciones adicionales que motiven a tu equipo de vendedores a cerrar y traer nuevos negocios o hacer crecer las cuentas que ya existen, motívalos e incentívalos, de lo contrario se sentirán frustrados.

**29.**-Que en el caso de las ventas o negocios caídos hacer un análisis y correcciones para no volver a fallar de la misma manera.

Si no haces un análisis de lo que sí hiciste y de lo que no hiciste es probable que te sigas equivocando invariablemente y eso te lleve a ir perdiendo oportunidades reales versus la competencia. Haz un ICHIKAWA por cada oportunidad perdida para que logres identificar de causa raíz que no se hizo.

**30.**-Que debemos de tener un CRM para analizar nuestros procesos y dar el avance y seguimiento a las ventas. Aquí ya puedes consultar el que sea de tu preferencia, el único malo es el que no se lleva porque no te da visibilidad ni claridad.

**31.**-Que por cada tipo de cliente debemos de tener una estrategia.

Adicional a todo esto te sugiero que:

Tengas un Manejo "Contra las objeciones" y que las resuelvas probablemente con:

- ✓ **Referencias ¿Dónde han trabajado?**
- ✓ **PoC**
- ✓ **¿Qué han logrado?**
- ✓ **¿Tiene casos de éxito para comparar algo similar?**
- ✓ **¿Cuál es su reputación en la comunidad de negocios?**
- ✓ **¿Puede ser realista contra lo que le preguntan?**

## **SUGERENCIAS**

- ✓ **Pueden ensayar con su equipo con el manejo de las objeciones**
- ✓ ¿Qué conocimientos, destrezas y habilidades especiales necesitan contra las objeciones?
- ✓ ¿Qué es necesario saber?
- ✓ ¿Qué es necesario decir?
- ✓ ¿De dónde puedo compartir la información?
- ✓ ¿Quién me respalda? (DUNS #)

Haz una lista que te permita hacer un FODA en términos de:

- ✓ ¿En qué?
- ✓ Inversión...
- ✓ Todas y basadas en números
- ✓ Contra competencia no enfocarlas mucho.
- ✓ Producto
- ✓ Servicio
- ✓ Expertos
- ✓ Competencia
- ✓ Calidad
- ✓ Precio
- ✓ Ventajas
- ✓ Desventajas

Por otra parte, es importante ¿Cómo detectar una pérdida de tiempo en la venta?

- Se detecta muy fácilmente
  - ✓ ¿Hay alguna necesidad en particular?

- ✓ ¿Hay un dolor?
- ✓ ¿Hay síntomas?
- ✓ ¿Tiene una calificación de importante el dolor o el síntoma?
- ✓ ¿Existe algún riesgo o incumplimiento si no se realiza una modificación o la compra?
- ✓ ¿Hay algún proyecto?
- ✓ ¿Existe presupuesto?
- ✓ ¿Hay varias áreas involucradas?
- ✓ ¿Tienen experiencia o alguna referencia?

**Para tener éxito en el Manejo de la cuenta y ¿Cómo obtener buenos resultados?  
Te comparto que:**

- ¿Qué debo de hacer para manejar bien la cuenta?
  - ✓ Conocer el mapa de poder,
  - ✓ Conocer todos los involucrados en el proceso de ventas y sus debidos requisitos,
  - ✓ Conocer todos los involucrados en el proceso de compras de mi cliente y sus debidos requisitos,
  - ✓ Crear una buena relación entre ambas empresas

**Saber de mi COMPETENCIA:**

- ✓ ¿Qué hace?
- ¿Qué no hace?
- ✓ ¿Qué ofrece?
- ¿Qué no ofrece?
- ✓ ¿Qué dice?
- ¿Qué no dice?
- ✓ ¿Qué dice de mí?



- ✓ ¿Qué no dice de mí?
- ✓ ¿Qué sabe de mí?
- ✓ ¿Dónde tengo que cubrirme?

Por último, te recomiendo analizar:

Las mejores prácticas interna y externamente

❑ Internamente

- Conocer el proceso de venta
- Conocer nuestros alcances
- Conocer nuestros productos
- Desarrollar un equipo

❑ Externamente

- Conocer al cliente
- Conocer el proceso de compra
- Vender servicios de valor agregado

Si logras señalarle al cliente el ROI, sería magnífico, si logras demostrarle que quizá al principio puede sonar caro, pero a la larga es más barato.

Y ya para cerrar este capítulo concluiría en el título del mismo. ¿Son las ventas lo más importante? Si no lo son al menos son la fuente de energía ya que sin ventas dejaremos de existir. Por lo que sugiero en el:

ABC del cierre

- ✓ Tener un plan
- ✓ Desarrollarlo
- ✓ Ejecutarlo
- ✓ Revisarlo
- ✓ Darle seguimiento

- ✓ Evaluarlo
- ✓ Resultado
- ✓ Always be closing

#### RECOMENDACIONES:

- Habilidades de presentación,
- Cierres tentativos,
- Sobrepasando objeciones y
- Cierre final. (Cuando cobramos)
- Casos de éxito
- Presentaciones personalizadas

#### Tips

- ✓ Habilidades para escuchar
- ✓ Habilidades para preguntar
- ✓ Habilidades para llevar una agenda
- ✓ Habilidades para recordar (mapas mentales )
- ✓ Buena comunicación interna
- ✓ Sea propositivo

# Capítulo XXI

## ¿Cómo ponerle precio a mis productos, a mis servicios, y a lo que vendo?

Las ventas junto con las compras son el eje para funcionar, sin embargo ¿cómo puedo colocarles un precio a mis productos o servicios? O ¿cómo dar el precio adecuado? ¿por qué cobrar menos o más que mi competencia? **¿Debo de hacer un análisis de mercado o no? ¿qué es lo que debo de incluir en el precio?**

Hay varios factores claves para dictaminar el precio:

1. Todo debe ir ligado de la participación de mercado, en el plan estratégico, es decir el plan estratégico se subdivide en varias áreas y cada área tiene un Budget, y este Budget se manifiesta en lo que necesitamos vender y en lo que necesitamos recuperar y cubrir, por lo que hay varias cosas por hacer:
  - a. Determinar el Budget general
  - b. Determinar el Budget por área
  - c. Determinar la estrategia de participación de mercado
  - d. Determinar la estrategia de ventas
  - e. Determinar la estrategia y las políticas de compras
  - f. Determinar los objetivos a lograr y la secuencia de seguimiento día a día, mes a mes, año contra año para cumplir todos los objetivos.
  - g. Determinar el ROI, la TIR, el VAN, y las utilidades a entregar a los socios por la inversión que hicieron y las garantías de cumplimiento.
2. En base a los puntos anteriores, debemos de concentrarnos en el análisis de nuestros costos y determinar el paso a paso de cada una de las cosas a realizar para lograr los objetivos de la organización y con ello obtener utilidades causa y motivo de nuestro negocio. Y en ellas con la estrategia de recuperación del dinero marcado en el business plan, debemos de colocar el precio y las ganancias. Algo básico e importante de entender y comprender es nadie, nadie, absolutamente nadie pone un negocio para dar trabajo o generar perdidas o salir con lo que invirtió, todos, todos,

absolutamente buscan una rentabilidad y el crecimiento de su dinero de lo contrario no es un negocio redituable y en algún momento se acabará todo.

3. Para las personas que venden servicios, sabemos que se vende el tiempo y para esto es necesario saber ¿cuánto cuesta nuestro tiempo? Hora por hora, por proyecto o logro, y así como por actividades o responsabilidades.
4. Hay dos áreas básicas en la empresa, ingresos y egresos, estos están dictaminados por lo que producimos y por lo que erogamos.
  - a. Dentro de los ingresos están los que vienen
    - i. directos por las ventas y
    - ii. Los que son indiferentes a las ventas
  - b. Dentro de los gastos están los:
    - i. Directos
    - ii. Indirectos
    - iii. Variables

Estos gastos y costes deben de definirse uno por uno para comprender más acerca de los costos que influyen en la colocación del precio del producto, así como los costos variables y otros gastos, así como el margen que deseo obtener. Deberás tener como base tus gastos en tu vida personal para saber si podrás organizar estos en una empresa o negocio (solo para que te des una idea de la responsabilidad que requiere).

#### Gasto VS. Costo

Uno de los mayores problemas conceptuales al definir este término, es la similitud errónea con la palabra **costo**. La diferencia entre ambos es que el costo, más allá del egreso financiero, **conlleva un beneficio a futuro** con el objeto de realizar una inversión más intereses. Podemos citar como ejemplo la adquisición de materias primas.

En cuanto al gasto, **es una pérdida económica para una actividad que queda consumada en el momento**; por lo general las actividades de administración y distribución forman parte de éste tal como la boleta de luz, agua, internet, etc.

El costo es toda erogación que de algún modo se le cobra al cliente y que es absolutamente necesario para poder ofrecer el producto o servicio.

El gasto es toda erogación que no se le cobrará al cliente, y que si no se tuviera el producto o servicio de todos modos se ejercería el gasto.

**Gastos fijos.** - No se modifican con frecuencia, sino que se establecen como un **hábitué necesario** para llevar el día a día como el pago del alquiler, la obra social y la cuota del teléfono (siempre que se mantenga en equilibrio y no se ocupe más de lo usual)

**Gastos variables.** - En oposición a la anterior noción pueden cambiar de un mes a otro ya que según las modificaciones de los precios pueden alterarse, por ejemplo, los alimentos, el transporte, los gastos médicos, etc.

**Gastos directos.** - Son erogaciones que son fáciles de identificar y que están relacionados de forma directa con las actividades de la empresa sin incurrir en el costo. Estos gastos no deben ser asignados a otras áreas, productos o proyectos de la empresa o se alteraría la información.

**Gastos indirectos.** - Los gastos indirectos son todas aquellas erogaciones que son difíciles de asignar a la operación de la empresa y sus actividades (Seguros, mantenimiento, seguridad, luz, etc.). Bajo este supuesto, debemos entender que para poder determinar un costo unitario (de un producto) o el punto de equilibrio (en un servicio), debemos saber identificar absolutamente todos los gastos.

En los productos, es importante identificar los gastos indirectos porque serán la base para poderlos asignar mediante un prorrateo a cada uno de los artículos y así determinar su costo unitario y saber en cuánto lo podemos vender.

En los servicios, es importante conocer los gastos indirectos por que al igual que los productos, serán la base para poderlo asignar a cada uno de los proyectos mediante un prorrateo.

- ✓ Costes directos.
- ✓ Costes variables.
- ✓ Costes de producción.
- ✓ Costes de operación.

Por otra parte, deberás comprender los Gastos empresariales: Apunta a las pérdidas que una empresa, institución o industria necesita llevar a cabo para realizar la continuidad del negocio económico. Aquí encontramos diferentes modelos de gastos de acuerdo al criterio contable:

- ✓ Gastos de capital: Está relacionado con la infraestructura para la capacidad productiva de la manufactura.
- ✓ Gastos administrativos: Tienen que ver con la financiación general del negocio y no con las actividades operativas. Es decir, los sueldos de quienes trabajan, la compra de los suministros de las oficinas.
- ✓ Gastos financieros: Todos los gastos que representan la vinculación financiera con terceros. Son las deudas que se tiene. Citamos a modo de ejemplo las cuentas de bonos, acciones, intereses de deudas, etc.
- ✓ Gastos de transferencias: Dinero que se cede al sector privado en pos de ayuda o prestaciones o crédito social.
- ✓ Gastos extraordinarios: Sucesos que no ocurren sucesivamente, y que se utilizan en caso de alguna urgencia, ejemplo: incendio, multas, robo, etc.
- ✓ Gastos de representación: Las operaciones para incitar una imagen empresarial positiva forman parte de estos gastos. Regalos, invitaciones, almuerzos, promociones, publicidad.
- ✓ Gastos de primer establecimiento: Al momento de iniciar un proyecto se deben realizar ciertos gastos para generar ingresos como la selección del personal, gastos de viaje, gastos de inmuebles y licencias.
- ✓ Gastos comerciales: Son indispensables para la venta del bien o servicio a ofrecer mediante publicidad, mercadotecnia, difusión multimedial, etc.
- ✓ Gastos de seguridad social: Aquellos gastos que la empresa deberá registrar en su planilla en cuanto a la seguridad social.
- ✓ Gastos fiscales: Es el resultado de las bonificaciones, conjunto de desgravaciones que se concede a las empresas para los beneficios fiscales que afectan a los tributos de Estado.
- ✓ Gastos deficitarios: Llegan a un déficit respecto a los ingresos.
- ✓ Gastos de personal: Incluye los sueldos y salarios, indemnizaciones, pensiones, jubilaciones, obra social, etc.

- ✓ Gastos de salida: Son los cargos o comisiones por cada venta que se registre. Las comisiones por ventas impuestas en participaciones de un fondo de inversión es un claro ejemplo.
- ✓ Gastos variables: Varían según el nivel y ritmo del proceso financiero que se lleve a cabo como las materias primas, la mano de obra, los servicios públicos, etc.
- ✓ Gastos fijos: No dependen si las actividades registran un aumento o disminución de los gastos, sino que se mantendrán en un posicionamiento estable. Ejemplos que podemos nombrar son, el alquiler de la locación, los suministros (luz, agua, gas), amortizaciones, publicidad, gastos brutos.
- ✓ Gastos generales: No tienen relación directa con la producción sino con el bienestar de la empresa, la infraestructura, electricidad, la conservación de los bienes, etc.

Una vez que entiendes estos costes y gastos deberás comprender que para fijar el precio a un producto es necesario considerar...

5. También hay que hacer cálculos matemáticos, financieros y saber de contabilidad básica y un poco de finanzas. Aquí se debe de contemplar tomar uno o dos cursos de mano de algunos expertos para ir entendiendo modelos de inventarios, de rotación de productos, de costes de producción, etc. para que podamos contemplar cómo hacer eficiente nuestro negocio.

Voy a compartirte ahora las principales razones financieras del negocio que muestran la vitalidad del mismo:

Las razones financieras son herramientas eficientes para analizar la situación de una empresa. Pueden servir como una pantalla para señalar a aquellas áreas de fortaleza o debilidad potencial, así como indicar aquellas in las que se requiere mayor investigación. Sin embargo no son predictivas pero nos sirven para LA TOMA DE DECISIONES.

Proviene de la información que se presenta en el estado de resultados y en el balance general.

Existen solo este tipo de razones financieras:

Las razones financieras se dividen en cuatro categorías:

- 1) **Razones de Liquidez**, las cuales miden la capacidad de la empresa para identificar sus necesidades de efectivo.
- 2) **Razones de Actividad** las cuales miden la liquidez de los activos.
- 3) **Razones de Apalancamiento** miden el uso de la deuda por parte de la empresa, comparado con el uso de capital y su capacidad de pagar los intereses y otros gastos fijos.
- 4) **Razones de Utilidad miden** el desempeño de toda la empresa y su eficiencia en la administración de los activos, pasivos, y el capital.

Pero expliquemos una por una:

### 1. Razones de Liquidez

- a. **Razón de Circulante.** - Se utiliza como una medida de la solvencia a corto plazo, es decir, la capacidad de la empresa para pagar sus deudas a corto plazo. Su fórmula es Activo Circulante / Pasivo Circulante
- b. **Prueba Ácida.** - La prueba ácida es una medida más rigurosa de la solvencia a corto plazo. Al igual que las otras razones financieras, se debe examinar en términos de las tendencias e industrias estándar. Su fórmula es Activo Circulante – Inventarios / Pasivo Circulante
- c. **Razón de Efectivo.** - La razón de efectivo es un análisis más profundo de la liquidez, ya que considera la relación entre el efectivo en Caja y Bancos (disposición inmediata) frente a las deudas de vencimiento a corto plazo (1 año máximo) Su fórmula es Caja + Bancos / Pasivo Corriente o Efectivo / Pasivo Circulante
- d. **Razón de Capital de trabajo a activos.** - La razón de Capital de Trabajo a Activos es un índice de estabilidad financiera o de protección marginal, muy utilizado pues muestra la protección para los acreedores en caso de que la empresa entre en recesión. Su fórmula es Capital de trabajo / Activos totales
- e. **Intervalo Promedio.** - Como su nombre lo dice es un intervalo promedio. Su fórmula es Activo Circulante / Promedio del costo de operación diaria

### 2. Razones de actividad de uso de activos



- a. **Rotación de Cobros.** - Indica cuántas veces, en promedio, se recaudan las cuentas por cobrar, durante el año. Su fórmula es Ventas Netas / Cuentas por cobrar
  - b. **Días de Recuperación de Cobros.** - Es el número promedio de días requeridos para convertir las cuentas por cobrar en efectivo. También provee información acerca de las políticas crediticias de la empresa. Su fórmula es  $365 / \text{Rotación de cobros}$
  - c. **Rotación de los Inventarios.** - Proporciona información con relación a la eficiencia de la empresa en la administración y ventas de sus inventarios. Generalmente una alta rotación de los inventarios es muestra de un manejo eficiente de los mismos, pero también puede indicar que se tiene un nivel de inventario inferior al deseable, que se están realizando pedidos pequeños, un decrecimiento en los precios, déficit de materiales, o bien que las ventas están siendo superiores a lo planeado. Para analizar este índice, es importante considerar el tipo de industria que se está analizando. Su fórmula es  $\text{Costo de los bienes vendidos} / \text{Inventarios}$
  - d. **Días de Inventario.** - Tiempo que tarda una renovación. El número promedio de días a valor de las ventas que se tiene en inventario. Su fórmula es  $365 / \text{Rotación de inventarios}$
  - e. **Rotación de Capital de Trabajo.** - Muestra las veces en que el Capital de Trabajo es capaz de generar las ventas Su fórmula es  $\text{Capital de trabajo promedio} / \text{ingreso por ventas}$
  - f. **Rotación de los Activos Fijos y Rotación de Activos Totales.** - Rotación de los Activos Fijos y Rotación de Activos Totales. Estas razones financieras nos permiten medir la eficiencia en la utilización de los activos fijos, así como la estructura total de dichos activos, mostrando el número de veces de su utilización. Su fórmula es:  $\text{Ventas Netas} / \text{Activos Fijos (Bruto)}$  o  $\text{Ventas Netas} / \text{Activos Totales (Neto)}$
3. **Razones de apalancamiento financiero**
- a. **Razón de Deuda Total.** - Es la proporción de fondos suministrados por los acreedores financiando los Activos. Su fórmula es  $\text{Pasivos totales} / \text{Activos Totales}$

- b. **Razón de Deuda Total a Capital Contable.** - Muestra el respaldo financiero que tiene la empresa a través de sus acreedores en relación al dinero aportado por los socios. Su fórmula es Pasivos Totales / Capital Contable
  - c. **Razón de Deuda a Largo Plazo.** - Muestra que proporción de los pasivos tienen vencimiento en el largo plazo. (Mayor a 12 meses). Su fórmula es, Pasivos a largo Plazo / Deuda a Largo Plazo + Capital Contable.
  - d. **Factor Multiplicador de Capital.** - Muestra el activo total por cada peso del capital. Su fórmula es Activos Totales / Capital Contable.
  - e. **Razón sobre el Interés devengado.** - Muestra hasta donde las utilidades pueden soportar el cubrir los intereses. Su fórmula es Utilidad Operativa (EBIT) / Intereses.
  - f. **Razón de Cobertura de Efectivo.** - Miden la capacidad de la empresa para hacer frente a las distintas obligaciones emanadas de la existencia de deudas con terceros. Su fórmula es Utilidad operativa (EBIT) + Depreciación / Intereses.
  - g. **Estructura de Capital.** - Cantidad de deuda por cada peso de capital. Su fórmula es Deuda de largo plazo/Capital Contable.
4. **Razones de utilidad o rentabilidad**
- a. **Margen de Utilidad.** - El margen de utilidad bruta revela el porcentaje de cada peso que queda después de que la empresa ha pagado sus mercancías. Su fórmula es Utilidad Neta / Ventas.
  - b. **Rendimiento en Activos.** - Indica la eficiencia con la cual la administración ha utilizado sus recursos disponibles para generar ingresos. Mide el rendimiento sobre todo el capital invertido en el negocio. Refleja el aprovechamiento de los recursos de la entidad, la capacidad efectiva de la entidad para producir utilidades con los activos disponibles y representa la proporción de las utilidades que permitirán recuperar los recursos invertidos. Su fórmula Utilidad Neta/ Activos Totales.
  - c. **Rendimiento en Capital Contable.** - Esta razón muestra cual ha sido la ganancia que ha obtenido la empresa, frente a la inversión que fue requerida para lograrla. Su fórmula es Utilidad Neta / Capital Contable.

Algunas definiciones que quiero compartirme son:

1. **Activo Circulante.** Se llama de esta forma al efectivo o cualquier Activo que se espera, se va a realizar en efectivo, o Bien que se va a consumir dentro de un año o dentro de un ciclo de operación del negocio.
2. **Pasivo Circulante.** Deudas u obligaciones que son exigibles en un Plazo no mayor de un año, con la característica principal de que se encuentra en constante movimiento o rotación.
3. **Inventarios.** Composición de materiales que no se utilizan momentáneamente, pero que necesitan existir en función de las futuras necesidades.
4. **Efectivo.** El efectivo que posee una empresa forma parte del activo circulante y su función es hacer frente a las posibles obligaciones a corto plazo que puedan aparecer.
5. **Bancos.** Donde hay dinero que la empresa deposita, cuando hay demasiado dinero en caja y para que no se desvalorice se deja en banco aconsejable con depósitos a plazo para que gane un poco de intereses.
6. **Capital de Trabajo.** Recursos que requiere la empresa para poder operar. En este sentido el capital de trabajo es lo que comúnmente conocemos activo corriente. (Efectivo, inversiones a corto plazo, cartera e inventarios).

No te sugiero que te hagas preguntas, te sugiero que tomes un entrenamiento de finanzas para no financieros y que te auxilies de un experto en costos unitarios, costos fijos, variables, gastos, gastos operativos, gastos variables, fijos y todo aquello que te pueda ayudar en el tema de la operación y su manejo financiero. Así como que tomes un entrenamiento por completo y vayas a la práctica sobre tus productos y servicios para que veas la realidad de llevar y poner un precio, así como la realidad de ver utilidades al final del ejercicio y darlas a los accionistas o inversionistas que creyeron en tu proyecto.

# Capítulo XXII

## ¿Saber vender? ¡No! ¡Aprenda a cerrar negocios!

Las ventas junto con las compras son el eje para funcionar en una empresa, sin embargo uno no debe de aprender a vender y a hablar como merolico, no, uno debe de aprender a leer a nuestro cliente potencial y saber cómo debemos de aproximarnos a él para poder generar un cierre de venta y no perder nuestro tiempo, ni el de nuestro equipo, hablo hacia arriba y hacia abajo, es decir en los niveles de dirección de la empresa, porque es posible que un directivo genere un lead para hacerlo llegar a uno de nuestros vendedores o ejecutivos o que un ejecutivo lleve a un equipo de ventas a un barranco, por eso es importante revisar y calificar las oportunidades de acuerdo a los niveles de interés de acuerdo a nuestro plan estratégico y a lo que vamos dirigidos para cumplir con nuestros objetivos, cosa que puede disminuir nuestro fracaso. Ya con anterioridad hablé del proceso de ventas y de su gestión, así mismo hablamos de toda la secuencia de venta y de la generación del lead y del script de venta, así como de la personalidad de cada uno de a quién nos dirigimos, así como de los tipos de clientes que trataremos, el tipo de venta y cómo trabajar con cada una.

Por lo cual se debe de considerar en todo momento trabajar para generar un cierre de ventas con una utilidad adecuada para el beneficio de nuestra organización en todos los niveles.

Pero ¿existen indicadores claves para generar desde nuestra primera plática un pre cierre de ventas? -Claro que sí- ¿y cuáles son?

Responder con las siguientes preguntas:

1. Si proponemos algo, debemos de decir de inmediato,
  - a. ¿Cuándo?
  - b. ¿por qué?
  - c. ¿a quienes beneficia? Interna y externamente

- d. ¿qué poder de decisión tiene quien nos atiende?
- 2. Cuando hacemos una propuesta,
  - a. ¿Podemos decir si otorgamos todas las ventajas o cumplimos todos los requerimientos se cerrará el negocio?
  - b. ¿Por qué sí y por qué no?
- 3. Cuando nuestro cliente potencial tiene la intención, pero no el dinero,
  - a. ¿Podemos generar ahorros que paguen el proyecto?
  - b. ¿Podemos buscar financiamientos que lo ayuden?
- 4. Cuando nuestro cliente potencial no tiene un orden ni una secuencia en llevar la oportunidad
  - a. ¿Es mi oportunidad darle ese orden?
  - b. ¿Es mi oportunidad ofrecerle un servicio anticipadamente antes que un producto que me haga ganar algo extra, incluso aunque no sea monetario, pero si en términos de confianza?
- 5. Cuando nuestro cliente potencial no está en la misma ciudad que yo, pero tiene interés en que lo atienda
  - a. ¿Le ofrezco la oportunidad a un partner como yo?
  - b. ¿Lo atiendo claramente con la tecnología para estar en contacto y desarrollarlo?
- 6. Cuando mis vendedores no encuentran la forma
  - a. Pero el directivo sí
  - b. Compras dice no
  - c. Finanzas dice sí
- 7. Cuando se tiene buena relación, pero nuestros productos no nos avalan ni la experiencia
  - a. Pero el directivo sí
  - b. Compras dice no
  - c. Finanzas dice sí

Podría continuar de una manera sin fin en proponer ante cualquier circunstancia una oportunidad de venta y de cierre, pero si usted mentalmente no encuentra las formas para darse alternativas a adquirir y desarrollar nuevas oportunidades difícilmente convencerá a su cliente potencial, por lo que es importante que en su mindset desde ahora encuentre las formas de dar alternativas a cualquier tipo de objeción no solo de venta sino de pensamiento.

A menos que el cliente potencial no tenga una filosofía de win/win es mejor retirarse, pero en lo que a mí respecta, hay que pensar como facilitador y como resolutor y brindar alternativas, nunca problemas o barreras, que desafortunadamente esas ya nos las presenta la vida misma, las circunstancias y la competencia.

Por otra parte, le recomiendo que haga una serie de pruebas con su equipo interno para las presentaciones y el manejo de objeciones, así como la mejor manera para cada cliente y para cada tipo de personalidad para que usted esté preparado con anticipación, y en algunos momentos sepa incluso guardar silencio para no equivocarse y darle tiempo al cliente potencial de abrirse sólo y poco a poco.

La mejor manera de aprender a cerrar negocios es preguntando.

1. ¿Qué?
2. ¿Cómo?
3. ¿Cuándo?
4. ¿Por qué?
5. ¿Para qué?
6. ¿Con qué?
7. ¿Con quienes?
8. ¿De qué manera?

Si el cliente potencial está interesado le dará información si no usted tendrá que irle sacando este tipo de información para que se vaya enterando de su necesidad, de su potencial, de quienes se involucran y quienes toman la decisión. Estamos en la era de facilitar y resolver, dar soluciones y no problemas, en medida que usted primero esté convencido de eso, irá convenciendo a sus potenciales clientes también. No origine problemas ni internos ni externos.

Usted puede preguntar sin ser intrusivo, haga de su cuestionario, algo ameno, vaya contando historias de éxito que haya tenido y de ahí agárrese para ir rompiendo el hielo y hacer más amena la conversación.

Los negocios siempre van a funcionar en medida que usted otorgue una medida de tiempo y de beneficios para ambos lados. Si te dicen, sí te recibo, responde, ¿Cuándo?, si te dicen, quiero ver un producto, ¿pregunta por qué se interesan

en ese producto en particular? Y así puedes mediante una conversación SIEMPRE CORDIAL, dar seguimiento a cualquier conversación con tu cliente potencial. Recuerda que los negocios funcionan si te pagan, y si ambas partes salen satisfechas, win/win, pero no te enfoques directamente en cerrar, haz saber a tu cliente potencial que para ti es importante la relación que existe, así como la confianza porque así sentirá que no sólo eres un número de resultado, sino que existe un interés a futuro de estrechar lazos e ir creciendo juntos. Ten como filosofía de vida en las ventas y en los negocios de **SI USTED CRECE, NOSOTROS TAMBIEN.**

# Capítulo XXIII

## Cuando el negocio está andando, ¿Qué debo de revisar?

Una vez que su negocio ha comenzado a despegar y piensa usted que toda marcha sobre ruedas, cuando empieza a revisar detalles se comienza a dar cuenta que puede mejorarlo. Pero ¿cómo es que usted se da cuenta de esto? Pues bien fácil, vayamos a los números:

1. **Paso No. 1.- Hagamos un análisis comparativo año vs año de TODO.** Es decir, analicemos:
  - a. Compras de año (1) vs año (2)
  - b. Ventas de año (1) vs año (2)
  - c. Sueldos y salarios de año (1) vs año (2)
  - d. Pagos de Impuestos de año (1) vs año (2)
  - e. Gastos de todo tipo de año (1) vs año (2)
  - f. Costos de año (1) vs año (2)
  - g. Producción de año (1) vs año (2)
  - h. Inventarios de año (1) vs año (2)
  - i. Nuevos productos de año (1) vs año (2)
  - j. Equipo de trabajo de año (1) vs año (2)
  - k. Utilidades de año (1) vs año (2)
  - l. Clientes nuevos, perdidos, sostenidos de año (1) vs año (2)
  - m. Etc. de año (1) vs año (2)
  - n. Si hay información que le falta analice la que tenga, de un año vs ese otro año.
2. **Paso No. 2.- Si hay un decrecimiento** vaya puntualmente a analizar qué decreció y por qué.



- a. Aquí recomiendo que usted tenga el análisis de causa raíz de lo que sucedió sea para bien o sea para mal
  - b. El que usted tenga datos y análisis reales de información fidedigna le va a permitir poner los ajustes donde debe de ser e ir puntualmente a resolver la causa raíz de sus errores o de sus deficiencias, coloque incluso si usted tiene un negocio público un buzón de sugerencias para mejorar. Una crítica nunca debe de ser tomada de manera negativa.
  - c. Una vez que usted tiene la identificación de la problemática asigne cuánto tiempo va a dirigir a resolver ese inconveniente o de qué manera lo puede solucionar si es una falta de dinero, busque financiamiento, si es falta de capacidad operaria, hable con sus aliados o socios comerciales que en este caso o son los proveedores o son los inversionistas mostrando datos reales de la capacidad que no se ha alcanzado, por otra parte puede dar solución con una alianza estratégica o Joint Venture.
  - d. Cuando es un tema de perdida analice bien todo el proceso y sugiero aplique técnicas de L6S.
  - e. No castigue al equipo, pero pida mayor dedicación, esfuerzo, compromiso y disciplina, haga saber que el trabajo en equipo es de vital importancia para dar los resultados. Así mismo haga saber que cuentan con el apoyo de usted como dueño, de los inversionistas y de todos los recursos en tanto sea necesario.
  - f. Pida acciones correctivas para que no vuelva a suceder.
3. **Paso No. 3.- Si hay un crecimiento** revise qué está haciendo bien y felicite públicamente y premie a quien lo ha ido ayudando a generar este crecimiento. Es bonito para el equipo y el colaborador recibir las menciones y las felicitaciones por su desempeño y buenas prácticas que al final del día es porque juega en su equipo y ha salido como un campeón. Incluso la generación de ahorros puede significar un logro, así como el de los desperdicios y cosas que al final del día significa aligerar la operación o recibir menciones como empresa.
4. **Paso No.4.- Pida los informes de pérdidas y ganancias** y analice a detalle qué se obtuvo y origen de qué fue.

5. **Paso No 5.- Pida los informes de las razones financieras** y compárelas, usted ya tiene conocimiento de todas y de cada una y ya sabe para qué sirven. Usted no debe de pensar como un empleado, colaborador, o director general, NO, usted debe de pensar como un inversor que puso X cantidad de dinero a plazo en un negocio que le genera un resultado según el paso 4 y califique en base al tiempo y trabajo invertido si lo merece o no, porque de lo contrario puede darse cuenta que quizá algo se está haciendo bien, pero que algo se puede hacer mejor.
6. **Paso No 6.- Si el negocio ha prosperado** y alguien más puede invertir **organice el proyecto** y si busca crecimiento ya tiene históricos que pueden convencer, es decir hablar de lo que ha pasado y como ha ido creciendo. Le recomiendo que tenga un orden tal como lo planteaba cuando quería abrirlo y hacia proyecciones, ahora esas proyecciones son REALES, ya no hay escenarios ficticios -es maravilloso-en sus manos está un dinero que vale más dinero que puede salir a buscar y darle más dinero. Es decir, hacer crecer el negocio con números reales por muy pequeño que sea su negocio.
7. **Paso No 7.-** Si usted está pensando en duplicar el negocio como una franquicia busque un especialista que le ayude a organizarlo de esta forma y que tenga casos de éxitos. Que le hable de lo que ha hecho, de la secuencia en tiempo y forma, de los registros de marca, de los procedimientos por cumplir, de todo aquello en el proceso de creación de una nueva franquicia porque quizá con la ayuda de un buen asesor o grupo de abogados podría usted ir haciéndolo por su cuenta y paso a paso, recuerde que en este momento es de vital importancia el tema de los procedimientos y la secuencia para llevar a otro como usted al éxito con lo que usted hace.
8. **Paso No 8.-** Si sus números son parecidos busque donde puede mejorar y qué ajustes puede hacer, un crecimiento de un cuatro al diez por ciento es muy bajo, pero arriba del diez es bueno. Pueden existir un sinfín de cosas más por considerar, usted puede buscar su asesor particular, yo solo le doy una perspectiva para que sepa hacia donde ir.

Recomiendo que esto lo tome con calma, que sea directo y vaya a estados de resultados, a pruebas financieras, de las razones que hemos expuesto y

compartido en este libro, al número concreto de crecimiento y decrecimiento para que sepa tomar una decisión y algo que es muy recomendable es platicar con un asesor externo. Sucede mucho algo que llamamos vicio de taller, es decir que no logremos ver cosas que hacemos porque cotidianamente lo hacemos hasta que alguien externo nos lo demuestra o se da cuenta que lo hacemos, por eso ante estos sucesos ya es importante que alguien más lo asesore y vea qué más puede hacer.

**En esta sección le recomiendo preguntarse:**

- 1. ¿hemos crecido como lo pronosticamos conforme al plan?**
- 2. Si no fue así ¿qué hice bien o qué hice mal?**
- 3. ¿puedo salir en base a los resultados a buscar inversionistas y crear franquicias de mi negocio o abrir nuevas oficinas y tiendas en otras ciudades?**
- 4. ¿Si voy en picada qué hago?**
- 5. ¿Si no acciono de inmediato nuestra empresa quiebra?**
- 6. ¿A qué indicadores hago caso? ¿A cuáles no?**
- 7. ¿Perder clientes es normal?**
- 8. ¿Perder en alguna venta es normal?**
- 9. ¿Es mejor vender que tener inventarios parados?**
- 10. ¿Cómo hago crecer mi negocio?**

# Capítulo XXIV

## Indicadores, ¿Cuáles son y cómo los obtengo?

Una vez que ya tenemos información del negocio, quizá hasta de dos, tres años o más, ya podemos seguramente tener más de un indicador, para comenzar el análisis comparativo de año contra año. El tener o gozar de indicadores es como revisar los indicadores del carro, son los que le demuestran cómo está en sí el negocio. Es muy importante ir revisando siempre, las que competen a las de las razones financieras, sin embargo, adicional a estas, también son de vital importante todas aquellas que indiquen las operaciones, pero podríamos marcar y llevar un orden. En lo que a mí concierne sería de la siguiente manera y como lo vimos con anterioridad por tipo de recurso:

### 1. Recursos Financieros

- a. Las 52 razones financieras que existen y que ya mostramos en este libro
- b. Adicional a ellas siempre debemos de analizar **año contra año** detalladamente:
  - i. Ventas. - Si subieron o han bajado
  - ii. Compras. - Si subieron o han bajado
  - iii. Costos. - Si subieron o han bajado
  - iv. Gastos. - Si subieron o han bajado
  - v. Análisis del Budget o presupuesto
  - vi. Determine usted cuales son los adecuados para su negocio adicional a los que le he presentado tales como participación del mercado, recuperación del mercado, precio/inversión del producto sobre Utilidad bruta etc.

### 2. Recursos Materiales

- a. Tiempos y movimientos. - Tiempos promedios
- b. Tiempo al mercado. - Tiempos promedios
- c. Tiempo de producción. - Tiempos promedios

- d. Tiempo estimación de recuperación de la inversión. - Tiempos promedios
- e. Capacidad de Producción. - Si subió o ha bajado
- f. Mantenimientos. - Si subieron o han bajado
- g. Horas muertas. - Si subieron o han bajado
- h. Desperdicios. - Si subieron o han bajado
- i. Área de infraestructura tecnológica y operacional
- j. Máquinas
- k. Seguridad
- l. Desviaciones de Calidad. - Si subieron o han bajado
  - i. Óptima. - Si subieron o han bajado
  - ii. Regular. - Si subieron o han bajado
  - iii. Pésima. - Si subieron o han bajado
    - 1. Reducción de variaciones y
    - 2. desviaciones

### **3. Recursos Humanos**

- a. Crecimiento disminución de la plantilla laboral
- b. Logros en crecimiento o disminución de personal vs centro de costos (área o equipo más rentable)
- c. Desarrollo y logros por área
- d. Entrenamiento y capacitación
- e. Desarrollo de equipo
- f. Profesionalización
- g. Reconocimientos
- h. Premios, bonos, rentabilidad
- i. Incidentes laborales
- j. Despidos
- k. Nuevos recursos
- l. Nuevas áreas
- m. Ambiente laboral
- n. Es posible que se me olviden a mí muchos, considere usted los adecuados con el auxilio de un experto los que debe de tener para poder medir el área de recursos humanos hilvanado del área financiera.

### **4. Otros recursos**

- a. Estándares de posicionamiento de mercado, es decir la participación real que tengo y que dicta el mercado
- b. El logro de x o y proyecto y sus avances
- c. El alcance anual de la Misión, Visión, aplicación de los valores, objetivos,
- d. El alcance del plan estratégico por área y general
- e. Capacidad de invertir en más oficinas o branches de mi negocio
- f. Aproximación de efectividad en el tiempo de reacción al cliente y de cerrar nuevos negocios
- g. Determine usted cuáles son sus estándares y directrices de medición clave para su negocio, no solo las que recomiendo aquí.

¿Por qué debemos de estar generando datos? ¿Por qué debemos de estar generando parámetros? ¿Por qué debemos de estar generando información o data? Porque si no la generamos no podremos saber, ni tomar decisiones. Esta información se genera para hacer mediciones y comparaciones con sí mismo para además salir al mercado y hacer un análisis versus la competencia y ver qué está haciendo por delante y por detrás de nosotros, nuestro primer indicador es el día a día, posteriormente semana a semana, luego mes a mes para terminar año contra año y de ahí compararnos con la competencia. Recurrentemente nos pasa que ni siquiera sabemos cuánto nos toma producir o fabricar un producto de un punto 0 a punto de venta cerrada y pagada.

Pero para hablar de indicadores me gustaría hablar de que solo aquello lo que se puede medir de manera tangible es como voy a poderse generar un KPI y esto en base a un KBR. Es muy importante que usted comience a familiarizarse con los términos, porque con ello usted sabrá de lo que estamos hablando. Más adelante estaremos analizando cada uno de los que considero importantes y más a detalle temas de L6S.

LOS PRINCIPALES INDICADORES DE UN NEGOCIO DEBEN DE SER TOMADOS POR ÁREA DEL TIPO DE RECURSO COMO ANTES LO MENCIONÉ. PARA QUE USTED COMO DUEÑO DE NEGOCIO TENGA CLARIDAD MÁS RÁPIDO E IR REVISANDO UNO POR UNO CON CADA ÁREA.

Si usted tiene una planta recomiendo que siempre ande recorriendo todos los departamentos y que se informe de qué es lo que pasa y cómo podría mejorar

su proceso y su sistema, a veces hasta el comentario más tonto puede marcar la diferencia. Conozco empresarios que incluso se hospedan de manera infraganti y con una identidad diferente en sus hoteles para revisar todo o en su defecto mandan mystery shoppers a hacer esa función.

**Preguntas en este capítulo que le recomiendo:**

**1).- ¿Pienso que tener indicadores solo es un trabajo adicional al que tengo?**

**2).- ¿Me sirven los indicadores?**

**3).-Si no sé generar indicadores ¿de dónde los tomo?**

**4).- ¿Cuál es la mejor manera de generar indicadores, y quienes son los responsables de ver esos parámetros, generarlos y presentarlos?**

**5).- Finanzas ¿qué tiene que ver con todo el proceso y producción y operaciones con ventas?**

# Capítulo XXV

## **Lea a sus prospectos, y mejor aún, lea y entienda a sus clientes. Punto de venta.**

Los clientes una vez que sabemos de qué tipo son cada uno, podemos atenderlos según el tipo de vendedor que requiere. Pero adicional a esto quiero compartirte que uno de mis primeros trabajos en Ciudad de México en mi época corporativa, fue en una división de productos que vendían material para el punto de venta en una empresa de empaques en la división de Displays. A pesar de que la empresa era de origen irlandés y traía estándares europeos y muy avanzados todavía en un principio cuando la comenzamos no lográbamos entender cómo y hacia dónde dirigirnos. Hicimos varios intentos hasta que logramos determinar cuál era nuestro mercado objetivo y en eso basaré mi explicación en este capítulo.

Para comenzar quiero compartirte que el cliente potencial en un punto de venta cuenta con segundos para tomar una decisión, por lo que debes de anticiparte a ese tiempo en el que él decide si adquiere o no tu producto(1), (2) debes de mostrar una comunicación que te diferencie de la competencia y que muestre por qué es un beneficio gastar su dinero en ti (3)muestra colores atractivos y aquí tendrías que hablar con psicólogo de mercado y un mercadólogo así como un publicista que te recomienden de acuerdo a tu identidad y tus colores institucionales cómo hacer para que el cliente potencial te volteé a ver y decida comprarte, aclaro esto en ventas en punto de venta.

Hoy en día hay espacios en redes sociales que te dan un espacio publicitario para tu audiencia y público, pero si estás comunicando información que no impacta seguramente vas a sentir que no funcionan, el tiempo estimado de atracción o engagement que tenemos para generar esta al cliente potencial y seguir viendo hacia nosotros es menor a seis segundos. Esto no lo digo yo, lo dicen los expertos. Por otra parte como lo vimos en el plan de cuenta, algunas veces si entiendes el rol de cada uno de los jugadores a quienes les estás vendiendo, comprenderás que cada uno de ellos juegan un rol, por ejemplo si vas a



venderles a niños, debes de generar el interés del niño para que él convenza al padre, pero en realidad si el padre ve que esto que quiere el niño es solo un capricho tomará una decisión de no adquirirlo, pero si ve un beneficio seguramente lo adquirirá, y aquí hasta un envase o un empaque juega un factor importante porque es así como el que tiene la decisión la toma.

Más adelante estaré hablando de **e-commerce** y de **redes sociales** factor de crecimiento determinante hoy en día. Particularmente hace años veía que esta sería la tendencia y muchas personas o prestadores de servicios, así como empresas no me lo creen y piensan y están seguros de salir a vender de oficina en oficina, de mercado en mercado cuando al final de algunos años todo será vía una app, pero mientras sucede eso debemos de hablar de los factores clave para la venta del POP.

1. Debes salirte del stand donde estás colocado, en los temas de ventas de adicionales para reforzar tu punto de venta van desde stoppers, botaderos, pallets, cenefas, copetes, dispensadores, standees, librerros, etc. porque no puedes pagar un promotor diario que explique los beneficios de tu producto, ya que si está en el Budget de crecimiento y mayor captación del negocio lo aplicarás pero si no lo verás como un gasto innecesario pero cuando veas las ventas verás su disminución porque la competencia lo está haciendo y tú no, marcando diferencia dentro de las cosas que hablábamos en un principio en los medidores y diferenciadores año contra año, en esta caso versus la competencia.
2. Debes de generar un trust o una confianza con tu cliente que ya que te volteó a ver genere identidad y te lleve en la mente por tu diferenciador y valor agregado.
3. Generar visibilidad de marca, es decir que tus colores aquí y en china siempre sean los que logren definir e interpretarse como tuyos. No generes cambios radicales, en mi parecer la marca AXE ha perdido impacto porque un día es blanco y otro es negro, o negro y otro blanco, los clientes se sienten perdidos a la hora de ir a adquirir uno de sus productos si de la noche a la mañana cambias estas cosas tan elementales e importantes.
4. Ser simple y concreto en los anuncios tal cuál tienes siempre un pitch de venta no debes de salirte de seis segundos que den información por la cual se queden contigo.

5. Agregar valor a tu producto y decir las bondades de este, por ejemplo: que el envase sea amigable, que pueda reusarse, que algunas cosas de ellas sean biodegradables, crear cadenas de valor de donde provienen las cosas. Hago un paréntesis aquí, ya que hace poco leí y vi un reportaje de un brasileño que hacía mediante llantas de desperdicio camitas para perros y narraba una historia de vida desde el desperdicio que eran y lo que tardaban en desaparecer o degradarse de la faz de la tierra hasta los aerosoles y las pinturas que utilizaba para pintar sus camitas. A unos pocos meses de haber iniciado su negocio él ya tenía pedidos encolados por surtir y esto gracias a su genial idea de comunicar una historia detrás y de resolver un grave problema en nuestros días que es la generación de desperdicios y de basura. Por lo que agregar valor a tu producto siempre va a dar un plus en el momento decisor de la adquisición o la compra.
6. Tener un postseguimiento y servicio de ventas de tu producto, ¿recuerdas cuando hablábamos de indicadores? Bien, pues ahora es un momento para generar engagement con tu cliente, de ¿qué manera?
  - a. Te sugiero que tengas una cara para ellos, siempre es importante que alguien te represente y hable de ellos, esto lo puedes hilvanar o unir todo con los silos de redes sociales, tener videos en YouTube, en Facebook, Instagram, etc.
  - b. Al registrar su producto si tienes un buen servidor o una base de datos o simplemente que se registren a una cuenta de correo con un email, tú irás teniendo una base de datos, seguidores, fans, etc. que al final serán quienes estén pendientes de tus campañas y de los nuevos lanzamientos que hagas,
  - c. Al vivir en la Ciudad de Houston y ver el comportamiento de mis sobrinos que son niños, una de 7, otro de 11 y uno de 15 he visto que ellos están muy familiarizados con los canales de YouTube, con Instagram, Snapchat, Pinterest, Facebook y otras redes sociales más, y se ven influenciados por los que tienen estos canales de comunicación ahí mismo en este tipo de plataformas también se sacan encuestas, se educa, se reeduca y se enseña los beneficios de cada una de las cosas, te recomiendo que las comiences a aplicar porque son la tendencia del futuro y si no estás ahí desaparecerás como le sucedió Blockbuster.

- d. Mantener informados a tus seguidores, compradores y demás mantendrá siempre un interés y un engagement con ellos, no los descuides nunca y siempre trata que tu representante sea alguien con una imagen acorde a tu producto, tu empresa y lo que requieres transmitir a tu público como target.

Recomiendo ampliamente hacerte asesorar por alguien experto en PoP, por mercadólogos, publicistas, psicólogos, y neuro lingüistas en ventas. Si sigues sin creer en esto, sal a la calle y revisa todo lo que se comunica, incluso político, en redes sociales, en un taxi, en aeropuertos, el costo de estar ahí o no estar es el costo de la inversión de generar o no mayor impacto en tus ventas.

**Te sugiero te preguntes lo siguiente:**

- 1. ¿debo asignar un presupuesto para la publicidad, marketing y demás?**
- 2. ¿me representa o me puede representar alguien en mi marca? Es decir ¿necesito una imagen que me represente acorde a mi negocio?**
- 3. ¿por qué estar donde todo mundo se anuncia si muchos no aportan valor?**
- 4. ¿Cuáles son los beneficios de anunciarme y salirme del anaquel de venta en los mercados?**
- 5. ¿me cuesta mucho anunciarme?**
- 6. ¿debería usar redes sociales? ¿invertir en infraestructura tecnológica?**
- 7. ¿en qué momento es pertinente marcar la diferencia en el punto de venta y de qué manera si mis ventas van en crecimiento y el producto por sí solo se vende?**

# Capítulo XXVI

## Una vez que tengo éxito con mi Start-up

### ¿qué debo de hacer?

En un principio comenzaste con una idea, esa idea fue tomando forma en un plan escrito que se llama plan estratégico para subdividirse y así ejecutarlo, pues bien, ahora te felicito porque ya has llevado una secuencia cronológica en un orden del tiempo para un negocio, y muchas veces esto es lo que se necesita para cualquier cosa, poner orden, porque si no está en desorden, por lo que estos valores no deberás de perderlos nunca.

Lo primero que hay que hacer es ordenar cada cosa, crear carpetas tanto físicas como en lo virtual que en este caso son archivos en tu computadora. ¿De qué manera? Como lo hemos venido platicando hasta ahora.

1. **Recursos Financieros.** - aquí, esta información ya es más analítica y es en base al comparativo de la reducción de una inversión total y cuánto generó en su TIR, cuánto vale su directo o cómo se presenta en lo real el VAN y cómo recuperó o en cuánto tiempo obtuvo su ROI, estos conceptos ya están explicados con anterioridad para que puedas comprenderlos. Por lo que en este caso ya puedes tener un pitch de venta real y con bases sólidas para un nuevo inversor en caso de que lo desees o puedes saber cuánto te cuesta poner otra oficina en otro sitio y buscar un modelo de socio, asociado inversor para hacer crecer tu negocio.
2. **Recursos Materiales.** - aquí ya tienes idea por completo de todo el manejo de la operación, de cómo suceden y pueden o no suceder las cosas, sería bueno que esto lo tengas en manuales por muy pequeño que sea tu negocio o tu proceso o procedimiento, cuando tú presentas información a alguien debes de hacerlo sobre manuales impresos y cosas reales, esto para que tengas una guía paso a paso de tu negocio y de cada parte o pedacito de tu negocio. Si tu deseo es que se convierta en un negocio

tipo franquicia, porque ya tuvo éxito en un punto "A" para ponerlo en un punto "B", deberás medir incluso todas aquellas cosas que quizá no has considerado o dejado de considerar, incluso hasta el tirar los desperdicios juega un favor en contra en pro de la imagen de tu negocio. Básicamente casi todo son operaciones y se miden por la eficiencia que generan en los tiempos y en su medición o no de resultados. Todo esto deberá de presentarse en un resumen o en un diagrama general de flujo de cómo paso a paso va el proceso tanto de venta como de producción, para que el nuevo socio, asociado o inversor vea el impacto en tiempos y en dinero que se necesita. También te sirve a ti para la toma de decisiones de mejorar.

3. **Recursos Humanos.** - aquí ya sabes en qué liga estás jugando y el tipo de jugadores que necesitas, por lo que también es importante el manual de posiciones y funciones que deberá tener cada uno de tus jugadores en sus posiciones claves, por desempeñar para hacer bien su papel y en conjunto tener buenos resultados. Igual de la misma forma todo deberá estar en un manual y en una secuencia cronológica incluso con sus adiestramientos y mapas o diagramas de seguimiento y desempeño. El haber tenido ya o tener un negocio encaminado o que genere exitosamente utilidades te ayudará a tener certeza y en caso de que no puedas hacer todo tú, busca una empresa que se dedique a esto para que puedas convencer a un tercero de que invierta en tu modelo de negocio y que por ende presenta buenos resultados.
4. **Otros Recursos.** - aquí como ya se ha mencionado estará la presentación o resumen comercial a presentar ante posibles nuevos inversores y socios. Pero adicional a esto, tener esta información te permite tener una idea clara del negocio como tal y tus diferenciadores. Para mí es importante que entiendas que aquí están el plan estratégico, el de operaciones, de recursos humanos, de operaciones, de finanzas, de tecnologías de la información, etc. así como los diferenciadores del negocio, porque de lo contrario no se entienden los otros recursos (de valor agregado) como tales.

Otra de las cosas importantes es buscar referencias, sellos o reconocimientos que avalen nuestro esfuerzo como empresa, así sea un registro ante la Cámara de Comercio local, ante una confederación, o un Dun and Brad Street number. Si se cuenta con el presupuesto adecuado se tendrá que salir a buscar un aval más grande o un reconocimiento fuera de serie que nos ayude a generar un impacto mayor relevante, hoy en día hay algunos como empresa socialmente responsable, great place to work y espero lleguemos algún día al Be a better place to work.

El análisis de la presentación de estos recursos ya tendrás que mirarlos de manera diferente, ¿por qué? Porque es con ello que podrás generar valor al dinero de los demás que se interesen.

En lo que a mí respecta deberás tener los siguientes manuales o al menos comenzar a generar estos que te presento a continuación, pero solo te nombro algunos porque si describo o coloco todos y cada uno de la organización no acabaríamos jamás este libro y la idea es que te vayas con una estructura para que tengas el ABC y una estructura más sólida y qué presentar, revisar y analizar:

Manual general de la organización. - que estructura de manera ordenada todo el mapeo de procesos del negocio.

Marco legal. - En esta parte del manual se mencionan las disposiciones jurídicas relacionadas por orden jerárquico, que dan origen a la organización, que establecen su creación y sus atribuciones, así como aquellas que regulan su funcionamiento. Se deberá ordenar y jerarquizar los documentos jurídico-administrativos vigentes, en forma descendente, según se muestra a continuación:

1. a) Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
2. b) Ley federal del trabajo.
3. c) Documentos Normativo-Administrativos: manuales.

Proceso de selección de personal. - presentar en él 1). - Puesto vacante; 2). - Requisición; 3). - Análisis del puesto. Dentro del proceso de selección se describiría de la siguiente manera:

## PROCESO SELECCIÓN

1. Contacto con los candidatos preseleccionados: Se contacta a los candidatos para evaluar sus intereses y citarlos a evaluación.
2. Aplicación de pruebas (evaluaciones): Dependiendo del cargo y área, se aplicarán distintas pruebas a los candidatos.
3. Entrevista con Capital Humano: Los candidatos evaluados serán seleccionados para la entrevista con Capital Humano.
4. Selección de los candidatos entrevistados: Se conforma una terna de candidatos en función de los intereses y requerimientos del cliente.
5. Realización de entrevista técnica con el área: El candidato se citará a entrevista con el encargado del área solicitada.

### Proceso de contratación. -

1. Selección del candidato: Tanto el reclutador como el encargado del área, deberán tomar la decisión de la selección del candidato que ocupará la vacante disponible.
2. Oferta Salarial: Al candidato seleccionado se le presentará la oferta salarial correspondiente al cargo, la cual contiene todos aquellos beneficios que ofrece la empresa.
3. firma del contrato de trabajo: estando de acuerdo con las condiciones de trabajo ambas partes, patrón empleado se firmará el contrato.
4. Activación del proceso de ingreso: Se incluye administrativamente dentro del sistema al candidato seleccionado.

Estructura orgánica. - Se identifican y se muestran los niveles jerárquicos y la relación que guardan entre si cada uno de los órganos que integran la estructura, la descripción de la estructura orgánica debe corresponder a su representación gráfica en el organigrama.

Para ejercer una mejor función de dirección y control por parte de las unidades de mando, se recomienda que éstas no tengan más de 6 áreas subordinadas. Una unidad de mando justifica su existencia cuando las funciones asignadas son

congruentes con las atribuciones conferidas y cuando depende de ésta más de un área subordinada.

Organigrama. - El organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa o de una de las áreas o unidades administrativas, el que se muestran las relaciones que guardan entre si los órganos que lo integran.

Manual de funciones. - en esta parte se establecen todas y cada una de las funciones de todos y cada uno de los colaboradores.

Manual de procedimientos. - El manual de procedimientos de una empresa es un documento escrito que enumera paso a paso las instrucciones sobre cómo completar una tarea laboral o cómo tratar con una situación específica cuando surge en el lugar de trabajo. Contiene las mejores prácticas de la empresa y las descripciones de los procesos principales del negocio. Este manual también contiene los métodos y estándares sobre cómo se espera que se realice el trabajo. La creación del manual de procedimientos permite encauzar la empresa hacia el crecimiento, simplificando la capacitación y facilitando su capacidad de escalar. ¿Para qué sirve?

Con el uso de un manual de procedimientos bien redactado, una empresa puede facilitar de manera más efectiva la capacitación de nuevos empleados.

Más allá del entrenamiento, un manual de procedimientos brinda a los miembros actuales del equipo un recurso para conocer los procedimientos menos utilizados, asegurando que los mismos se realicen con la formalidad correcta, manteniendo el control de calidad.

Manual de operaciones. - detalla todas y cada una de las operaciones es un sinónimo del de procedimientos.

En fin, repito citar todos y cada uno de los manuales requerirá el apoyo de un experto que le ayude a dictaminar todas y cada una de las operaciones que hace, hasta las transferencias bancarias, las compras de papel, el contratar a alguien nuevo, vender, comprar, etc.



# Capítulo XXVII

## ¿CÓMO Y POR QUÉ EMPLEAR PRINCIPIOS DE L6S EN MI NEGOCIO Y EN MIS OPERACIONES?

Para comenzar es necesario comprender el concepto de operación como la ejecución de una actividad productiva para la realización o complemento de la fabricación de un bien, producto o servicio que nosotros como empresa vendemos o comercializamos para generar valor agregado y utilidades mediante la inversión de un tercero como puede ser un accionista o empresario. Pero aquí explicaré porqué comenzar a usar principios de L6S en las operaciones, pero se responde muy fácilmente. Porque ayuda a abrir la capacidad, abre las ventas y las acelera, y disminuye los desperdicios. Y para ello es necesario decir ¿qué es un desperdicio? Pero básicamente es cualquier actividad que no agregue valor al producto o servicio final a los ojos del cliente. Y habría que adherir lo que es la **actividad de valor añadido**, es aquella que transforma o forma la materia prima o la información para satisfacer las necesidades del cliente. Esto es lo que el cliente está pagando. Generalmente alrededor del 5% del tiempo total de trabajo, y también **la actividad sin valor añadido, que** es aquella que lleva tiempo, recursos o espacio, pero no se añade al valor del producto o servicio propiamente dicho. El cliente no está dispuesto a pagarlo. Generalmente alrededor del 70% del tiempo total de trabajo. Estas son las actividades que queremos eliminar, simplificar y/o combinar. Y por otra parte también están las actividades de no valor añadido necesarias son generalmente alrededor del 25% del tiempo de trabajo. Por ejemplo, regulaciones gubernamentales. Así mismo existen, "Desperdicio de sobreproducción", "Pérdida de tiempo (inactivo)", "Residuos en el transporte", "Desperdicio de procesamiento (demasiado rápido)", "Desperdicio de existencias a mano (inventario)", "Desperdicio de movimiento (trabajador)", "Desperdicio de fabricar productos defectuosos", "Los siete desechos son inherentes a cada

proceso: ¡ la clave es la metodología, las herramientas y las técnicas para reducirlos y eliminarlos!", "Desperdicio de sobreproducción – preparando informes, informes no leídos o actuada, múltiples copias en el almacenamiento", "Pérdida de tiempo (inactivo) – procesamiento por lotes es decir, cierres mensuales, facturación semanal, informes mensuales de cobro", "Residuos en el transporte – pasos innecesarios, distancia de viaje de documento/datos", "Desperdicio de procesamiento (demasiado rápido) – cancelaciones excesivas", "Desperdicio de existencias en la mano (inventario) – transacciones en espera de ser procesadas", "Desperdicio de movimiento (trabajador) – entrada de datos no necesaria, pasos adicionales", "Pérdida de la fabricación de productos defectuosos – entrada de datos incorrecta", Por ejemplo: Un área de trabajo ordenada y limpia... Necesidades... u ofrece...(1) Tiene mayor productividad, (2) Produce menos defectos y material perdido, (3) Cumple con los plazos mejor, (4) Es un lugar mucho más seguro para trabajar, por lo que para comenzar podemos enfocarnos en la generación y ahorros de desperdicios que al final del año representan un ahorro cuantificable que puede medirse en las finanzas y puede determinarse con lo que ese dinero "ahorrado o generado en mejoras" para la activación de otros proyectos de mayor beneficio e impacto para la organización.

Otra de las cosas que nos puede ayudar muchísimo en el tema de la implementación de L6S es el 5's.

Recomendamos que

SORT – distinguir claramente los elementos necesarios de los elementos innecesarios y eliminar lo que no es necesario.

ESTABLECER en orden – organizar los elementos necesarios para que puedan ser encontrados rápidamente por cualquiera.

SHINE – crear un lugar de trabajo impecable.

ESTANDARIZAR: actividades estandarizadas que son fáciles de realizar. Cree y mantenga un entorno de trabajo seguro.

SUSTAIN – promueva la adherencia al mantenimiento de un entorno de trabajo de alto rendimiento, alta calidad y seguridad. Utilice herramientas de medición de rendimiento visual.

*Y que también aplique terminal de Kaizen:*

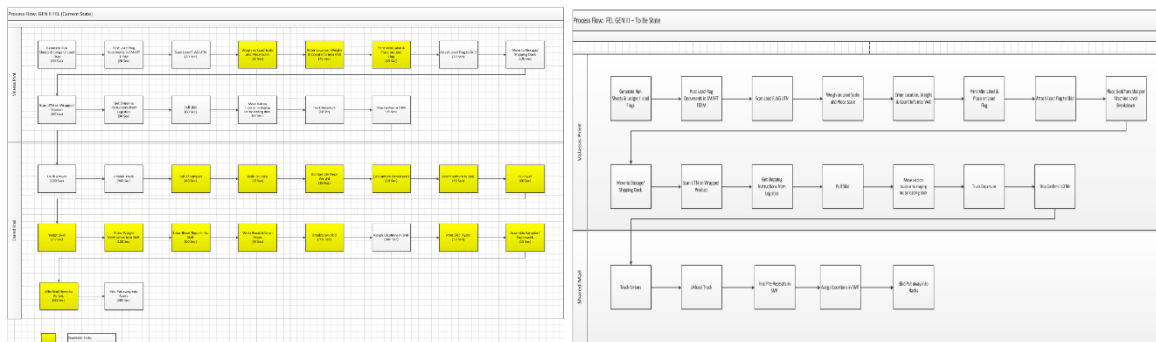
*Kaizen es un enfoque de mejora (productividad, costo, calidad, servicio, etc.), es una actividad diaria que el propósito va más allá de la mejora. También es un proceso que cuando se hace correctamente: (1) Humaniza el lugar de trabajo (2) Elimina el trabajo duro (tanto mental como físico) (3) Enseña a las personas un método sistemático para detectar y eliminar los desechos en los procesos de negocio. Kaizen debe operar con tres principios en su lugar: **(A)** Proceso y resultados **(B)** Pensamiento de gran imagen **(C)** No juzgar, no culpar a alguien. Así como el proceso de mejora del flujo. La simplificación de un flujo de proceso reducirá el tiempo de valor de proceso, eliminará el movimiento/el volante y reducirá las actividades no añadidas al valor añadido.*

*La tecnología recomiendo también que se puede implementar de dos maneras: En la parte superior de un proceso antiguo. El resultado: Automatizar un proceso rot, Habilite un proceso mejorado, El resultado: Automatizar un proceso ya mejorado. Recomiendo que también se apliquen parámetros sobre las variaciones de acuerdo a las L6S.*

*También me gustaría aclarar que la Variación significa que un proceso no produce el mismo resultado (la "Y") cada vez. Alguna variación existirá en todos los procesos, pero hay que ser conscientes que la variación afecta directamente las experiencias del cliente. SIEMPRE SIEMPRE SIEMPRE PARA MEDIR Y ¿LOGRAR INDICADORES DEBEMOS DE: **Definir:** seleccione las características y estándares de rendimiento críticos para el cliente (CTQs)? **Medida:** cree/valide el sistema de medición que se utilizará. **Analizar:** identifique las fuentes de variación de los objetivos de rendimiento (objetivos/límites de especificación). **Mejorar:** descubrir las relaciones de proceso y establecer nuevos procedimientos. **Control:** implementar controles de proceso. **PARA ELLO:** • Six Sigma • Voz del cliente • Control estadístico de procesos • Diseño de experimento • Poka-yoke • Gage R&R • Análisis de efectos de modos de falla • Análisis de causa y efecto •*

Pruebas de hipótesis • Lean • Mapeo de flujo de valor • Identificación y remoción de cuellos de botella • "Pull" del cliente • Configuración y reducción de la cola • Mejora del flujo de proceso • Kaizen & 5S • Estrategia de cadena de suministro • S&O. Todos estos tecnicismos que he empleado en este capítulo y las técnicas son algunas de las partes de un modelo amplio y dirigido, llevado en todos los pasos y por completo en una de organización que desea tener un modelo exacto y preciso de mejora continua para elevar y potenciar los resultados con un modelo ordenado, limpio y con disminución de los errores. Podría decir que La simplificación de un flujo de proceso reducirá el tiempo de valor de proceso, eliminará el movimiento/el volante y reducirá las actividades no añadidas al valor añadido.

Así como esta otra que representa básicamente el adelgazamiento de un flujo que impacta en ahorro y pérdida de tiempo y costos.



Por otra parte me gustaría aclarar la diferencia entre los ISO's y L6S.

Hay diferencias entre ISO y Lean Six Sigma. Sin embargo, ISO es un punto de partida perfecto para la implementación de Lean Six Sigma. Los estándares, la documentación de los procesos funcionales, la orientación de los datos y la pasión por la calidad son todos los aspectos de la ISO que encajan bien con un enfoque combinado de Lean y Six Sigma para la mejora continua. Lean Six Sigma: aprovechar todos los estándares, el proceso documentado y los datos ya disponibles. Introducir herramientas que ayudarían a desarrollar mapas de procesos con un nivel de detalle medible que permita la identificación de pasos sin valor añadido (la eliminación de los cuales hará que los procesos sean más eficientes). Introducir otro nivel de enfoque del cliente y una metodología formal (DMAIC) para ejecutar el cambio en todas las funciones. Cuando hablamos

dentro de una organización de los roles y responsabilidades podemos decir que existen el Sponsor, dentro del cual existen, **Senior executive** que patrocina la idea general, Establece la dirección/entregables/resultados esperados, Proporciona la decisión go/no go en cada revisión de la puerta. **Champion** Asigna recursos y elimina las barreras/ Apoya al equipo a través de la interfaz continua con el líder del equipo. **Cinturón negro** Jefe de equipo, experto en procesos y consultor para el equipo. El propietario del proceso. Responsable del día a día de la operación del proceso y tiene la autoridad para aprobar cambios. Los miembros del equipo están Facultados para tomar decisiones, son Responsable de implementar acciones, y Basado en conocimientos y habilidades complementarios, no en disponibilidad. Al final de cada fase, se lleva a cabo una revisión de la puerta con el patrocinador, MBB, el propietario del proceso y el equipo del proyecto. El patrocinador y MBB revisan la información proporcionada por el equipo para esa fase dada. El patrocinador y MBB se les da la oportunidad de hacer preguntas para aclarar o información. Al final de la revisión, el patrocinador hará la siguiente determinación: Continuar el proyecto y la financiación. Continuar el proyecto y la financiación después de que se proporciona la información solicitada. Detenga el proyecto.

Como te podrás haber dado cuenta todo esto es cuestión de asesorarte por expertos en L6S que podrán adelgazar tu operación y generarte ahorros sustanciales y considerables para incrementar tu capacidad e incrementar tus utilidades. Escucha siempre todas las tendencias de las cuales están hablando en todos lados, tal es el caso de los temas que mejoran las plataformas de tecnologías que día a día debes de reforzar en temas de seguridad, que debes de hacer más rápidas y eficientes, con el sentido de tener más información de los clientes y de los clientes potenciales a los cuales vas dirigido.

Me gustaría ver solo unos últimos conceptos:

EOQ o Economic Order Quantity.- La cantidad económica de pedido (conocida en inglés como economic order quantity o por la sigla EOQ), es el modelo fundamental para el control de inventarios. Es un método que, tomando en cuenta la demanda determinista de un producto (es decir, una demanda conocida y constante), el costo de mantener el inventario, y el costo de solicitar un pedido, produce como salida la cantidad óptima de unidades a pedir para minimizar costos por mantenimiento del producto. El principio del EOQ es simple,

y se basa en encontrar el punto en el que los costos por pedir un producto y los costos por mantenerlo en inventario son iguales

JIT Just in Time.- El método justo a tiempo, «JIT», (traducción del inglés Just in Time) es un sistema de organización de la producción para las fábricas, de origen japonés. También conocido como método Toyota, permite reducir costos, especialmente de inventario de materia prima, partes para el ensamblaje, y de los productos finales. La esencia de JIT es que los suministros llegan a la fábrica, o los productos al cliente, "justo a tiempo", eso siendo poco antes de que se usen y solo en las cantidades necesarias. Esto reduce o hasta elimina la necesidad de almacenar y trasladar la materia prima del almacén a la línea de producción (en el caso de una fábrica). El JIT puede ser tan preciso que las partes automotrices han llegado a la fábrica el mismo día que se instalan en los autos saliendo de la línea de producción.

Lean Manufacturing.- Lean manufacturing ('producción ajustada', 'manufactura esbelta', 'producción limpia' o 'producción sin desperdicios') es un modelo de gestión enfocado a la creación de flujo para poder entregar el máximo valor para los clientes, utilizando para ello los mínimos recursos necesarios, es decir, ajustados.

KANBAN.- Kanban (看板) (letrero o valla publicitaria en japonés), es un sistema de información que controla de modo armónico la fabricación de los productos necesarios en la cantidad y tiempo necesarios en cada uno de los procesos que tienen lugar tanto en el interior de la fábrica, como entre distintas empresas.

Kaizen.- Kaizen, engloba el concepto de un método de gestión de la calidad muy conocido en el mundo de la industria. Es un proceso de mejora continua basado en acciones concretas, simples y poco onerosas, y que implica a todos los trabajadores de una empresa, desde los directivos hasta los trabajadores de base. Como implica un cambio de actitud en el trabajador y también en la empresa, ambas definiciones apuntan a diferentes aristas pero en ningún momento pierden su conexión, la una no puede existir sin la otra, algo parecido a la filosofía Taoísta que establece el yin y yang.

Procedimiento de pescado o Ishikawa.- El diagrama de Ishikawa, también llamado diagrama de cola de pescado, diagrama de causa-efecto, diagrama de Grandal o diagrama causal, se trata de un diagrama que por su estructura

ha venido a llamarse también: diagrama de espina de pez. Consiste en una representación gráfica sencilla en la que puede verse de manera relacional una especie de espina central, que es una línea en el plano horizontal, representando el problema a analizar, que se escribe a su derecha. Es una de las diversas herramientas surgidas a lo largo del siglo XX en ámbitos de la industria y posteriormente en el de los servicios, para facilitar el análisis de problemas y sus soluciones en esferas como lo son; calidad de los procesos, los productos y servicios. Fue concebido por el licenciado en química japonés Kaoru Ishikawa en el año 1943.

**Las principales preguntas que te recomiendo son:**

- 1. ¿Tengo procesos?**
- 2. ¿Cómo o con qué puedo mejorar mis procesos?**
- 3. ¿Puedo terciarizar mis procesos y/u operaciones?**
- 4. ¿Puedo maquilar alguna parte de mi operación para reducir costos y abrir capacidad?**
- 5. ¿tengo programas de mejora continua, lean manufacturing, etc?**
- 6. ¿Sigo pasos de 5´S, Kaizen, EOQ, JIT, KANBAN?**
- 7. ¿Quién es tu experto en L6S en operaciones?**
- 8. ¿Cuando tienes errores aplicas el ISHIKAWA y llegas a la causa raíz para no volver a cometer el mismo error?**
- 9. ¿Tienes un plan de manejo de desperdicios?**
- 10. ¿Conoces el modelo de ventas Canvas?**

# Capítulo XXVIII

## INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA IT & GRC

En este capítulo nos debe de quedar muy claro, para qué debemos de usar la infraestructura tecnológica, si bien todo está orientado a la facilitación de los servicios, es importante comprender que todo eso se debe a que, en el usuario final o cliente final, lo que más importa es que podamos resolverle de alguna manera la vida y facilitarle el servicio que nosotros brindemos. En este sentido los grandes corporativos y empresas, han invertido en tener, GRC's, ERP's y CRM's llenos de información, incluso que a veces se alineen a los clientes y también a sus proveedores. El hablar el mismo lenguaje, va a permitir que podamos comunicarnos de la misma manera con ellos. El tener estos grandes elementos en tu empresa es de vital importancia ya que ayudan a aligerar el trabajo y el proceso, aquí puedes darte cuenta del paso o salto que realizas en los negocios, y es a través de estos que alimentas de manera rápida y eficiente todo lo que haces, además te permite analizar de manera estadística y numérica el comportamiento interno como externo de tu negocio. Por otra parte, también te va a permitir tener información clara y precisa para la toma de decisiones. Hay herramientas que incluso aprenden por sí solas de manera automática para que los administradores puedan presentar informes a los directivos o socios de la empresa. Este tipo de herramientas para darte una perspectiva clara y precisa está hecha por un sinnúmero de componentes que representan muchas capas de infraestructura de tecnología que se debe de plantear mediante varias áreas que describiré enseguida pero que quiero que comprendas que la suma de todas en realidad es la presentación de un servicio para que en el momento que tú las tengas en tus manos así las pidas y puedas comprender qué es lo que en realidad necesita darte tu proveedor de servicio. En ocasiones es mejor tener un colaborador in plant de tu proveedor de servicios para que te resuelva de manera rápida, eficiente e inmediata cualquier inconveniente que pueda llegar a presentarse y para que no tengas tú ningún inconveniente en tu prestación de servicios hacia tus clientes finales.



Para comenzar es indispensable comprender que son varias las capas de infraestructura:

1. **En la primera.** - en esta caja es donde están las cosas básicas, tales como switches, servidores, máquinas incluso virtuales, que dan capacidad a la manera de procesar la información, entre mayor capacidad tengas mayor velocidad tendremos de salir a interactuar en el mercado y mejor tiempo de respuesta generaremos, y esto no quiere decir que el más grande sea el mejor sino el que del mejor rendimiento y velocidad para que así mismo tú lo des. Muchos a esta capa la llaman la de los fierros o las cajas. Yo recomiendo que lo tengas como un Servicio administrado para que cualquier cosa que suceda se cambie por un equipo si no de la misma calidad, una versión más nueva.
2. **En la segunda.** - aquí ya podemos encontrar software, aplicaciones, bases de datos, si pudiera poner como ejemplo, aquí están los paquetes de contabilidad que dan el servicio para presentar y llevar tus finanzas. Estos sí necesitan ser llevados por tus colaboradores, pero siempre debe de haber un experto que los domine al cien para sacar todo su potencial, si no de nada sirve.
3. **En la tercera.**- en esta tercera capa están herramientas que analicen e interrelacionen la información, aquí ya estamos hablando de procesadores que inteligentemente están generando valor para agilizar operaciones y efectividad en el negocio, están los optimizadores WAN, las herramientas de monitoreo para que no se degrade el servicio, herramientas de seguridad previendo por la información del negocio y salvaguardar nuestros datos críticos como DLP's, confidencialidad, protegiéndonos de malware, extraños e intrusos y demás. Realmente está todo aquello que cuida de nosotros para que el negocio nunca o sufra mínimos daños, para no impactar en los resultados. Es importante revisar datos en Gartner y Forrester que recomiendan a los expertos en cada área, así como los líderes en el mercado por todo lo que representan.
4. **En la cuarta.** - en esta última está el cuidado de la correlación del negocio, yo la ligo a la herramienta de la cual compartiré más adelante, se llama Government, Risk Management and Compliance, la cual, lo que hace es que nos mantiene con un **riesgo** menor, con una **governabilidad**

empresarial institucional y de acuerdo a las mejores prácticas tratando a su mayoría de mantenernos siempre y en todo momento en **Cumplimiento**.

Pero a su vez hay que comprender que todas estas están interrelacionadas a dar un servicio que se puede dividir en todas las áreas que he estado mencionando, operaciones, recursos humanos, ventas, finanzas, servicios, contabilidad, cobros, legal, tecnologías de información y hay que comprender que cada una de ellas es un área a la que hay que darle un servicio y como dueño, debes de comprender que en cada una de estas áreas la información debe ir ligada al negocio y no a un capricho del área. Si piden velocidad por citar un ejemplo (un auditor) es porque de ser lento impactará en la generación de informes, y por ende en los resultados, esto mismo sucede por ejemplo con un procesador muy lento de información o de diseño, si quieres salir al mercado de inmediato o ser eficiente y presentar ventajas competitivas, versus tu competencia.

Por lo que considerar la velocidad de salir al mercado, el almacenamiento o big data que te permita generar analíticos y la seguridad de la información serán áreas muy importantes en tu área de infraestructura tecnológica para ser realmente competitivo.

Tu herramienta de GRC lo que debe de hacer es darte una directriz para llevar tu negocio, saber que en todo momento o ante cualquier actividad estás en cumplimiento y tratando de disminuir el riesgo, además esta te permitirá dar un seguimiento a lo que se debe o no de hacer garantizando toda ejecución de tu negocio, además de que esté parametrizada y correcta para llevarse a cabo de la manera más adecuada y de acuerdo a las mejores prácticas.

Por ejemplo cuando hablamos de que se te debe de presentar como un servicio me refiero a que el conjunto de todas las capas te debe de presentar algo que te muestre como un servicio todo en su conjunto y que la degradación de algo te muestre a través del tiempo con un amarillo o alerta cuando se sale del umbral permitido para ofrecer tu servicio y rojo o crítico, cuando ya está totalmente fuera de sí, impactando negativamente en el negocio. Cuando hablábamos de L6S ahí decíamos que todo debe de estar establecido en un proceso y además en un diagrama de flujo o mapa, que te permita comprender dónde es donde estamos fallando o saliéndonos de nuestros umbrales permitidos para saber afinar los umbrales y mejorar siempre nuestro servicio, en lenguaje de red, esto se

llama topología de red y calidades de servicio, así como indicadores de negocio KBR's y de performance. Hay muchas empresas que se dedican a dar servicios de consultoría en estas áreas y que pienso que pueden ayudarte para que tengas el equipamiento adecuado para salir con tus clientes. En más de una ocasión he hablado del servicio que nos ofrece un Starbucks, un Airbnb, un Booking que lo que nos muestra es incluso que nos conoce y sabe lo que queremos, porque ya tiene mucha información de nosotros, el poder comprender esto significa estar por encima de nuestra competencia. Programas de rewards, hacen y permiten también que se cree una fidelidad hacia nuestro producto o servicio y eso hace que tengamos cautivo al cliente y siempre de nuestra parte porque recibe recompensas estando con nosotros o al menos sabe que lo escuchamos y que sabemos lo que quiere, recuerda que cuando usas Uber puedes calificar a quien te atendió y conocer si salió de ruta o no afectando tus tiempos y dejando comentarios a la organización directamente.

Muchas empresas invierten más para poder tener esto desarrollado, y es así como ofrecen ventajas competitivas, incluso Facebook poco a poco a través del gran conglomerado social que representa, debe darse cuenta "que en ese mundo virtual se puede llevar de y hacer de todo, comida, banca, venta, compra, etc." cuando comprendes que la infraestructura tecnológica representa un arma poderosa en tu negocio, comienzas a empoderarte y a perder miedo a la competencia, a salir a ofrecer servicios porque sabes que puedes generar ahorros, menores desperdicios, mayor fidelidad, calidad, servicios postventa, informes, y un sinfín de cosas que incluso a tu usuario o cliente final pueden interesarles. Incluso si abrieras otra línea de negocio podrías utilizar esta misma información de tus clientes como información de mercado real porque sabes mucho de ellos.

Una de las directrices que debemos como directores de área o de negocio combatir es la incompetencia gerencial o de dirección y en muchas ocasiones la única forma que logremos eso, es que debemos no asumir que harán o tomarán una decisión para la cual no los preparamos, porque en realidad nuestra función debería ser, tener la decisión pre tomada de acuerdo a un proceso que incluso lo debemos de tener automatizado en nuestro GRC, que además puede o no ya ser un aplicativo o una herramienta. Si nosotros lo prevemos podremos tener nuestros resultados protegidos para no generar

perdidas por decisiones mal tomadas o ejecutadas, pero ¿qué quiere decir esto? Quiere decir que, si tengo un listado de funciones y operaciones, puedo entender cómo es el flujo tanto de la operación como de la decisión, de esta manera puedo anticiparme a crear un proceso de decisión en base al impacto del negocio y que de tomarse se eleve a nuestro siguiente nivel para tomar una decisión.

Pero bueno vayamos al tema de GRC. El GRC es la cúspide en mi parecer de las plataformas de IT porque salvaguarda a la empresa en todo momento, la protege en base a procedimientos y la pre dispone a seguir una secuencia que esté orientada a dar resultados. Básicamente lo que hace un GRC es orientar la actividad del colaborador a una secuencia de pasos o acciones que estén encaminadas a dar cumplimiento de la normatividad, mismas que por premura, por urgencia omitimos dejando de cumplir lo que se pide ya sea de manera normativa o de la organización. Garantiza que los pasos a dar estén siempre orientados al resultado o al objetivo de la misma actividad.

Un GRC lo que busca es que haya un orden en todos los procesos y en todos los procedimientos en todos los niveles, entendiendo **el cumplimiento**(1) como el acto de estar cumplimiento tanto con normas y políticas internas como externas, **gobierno**(2) en cumplir la cultura, los objetivos, procesos, políticas y leyes por las cuales las compañías son dirigidas, y por último el **riesgo** (3), en disminuir el impacto o de que si sucede algo tenga repercusión en lo que esperamos como objetivo y resultado de la empresa. ¿Cuál es el mayor reto? Regularmente no se cuenta con recursos, falta de colaboración y cooperación, complejidad en las tecnologías existentes, falta de liderazgo para empujar hacia estas métricas, dificultades en contratar expertos en estas áreas, complejidad incluso en armar los indicadores propios del negocio, etc. Sin embargo, enfocarse en seguridad y métricas de riesgo sin prever contexto resta la meta de conducir la administración del riesgo como una función estratégica del negocio.

Impactos en el negocio.

Regularmente las iniciativas de GRC son tomados como proyectos individuales de área y se piensan como caprichos, pero contar con una herramienta de este tipo te permite tener eficiencias. El tener información de esta índole representa tener un indexado de información que puede generar valor al revisarse, y

representa tener automatización para la toma de decisiones. El no cumplir con estas métricas puede darte el parámetro del por qué es importante contar con estas herramientas, generando capitalización de la información para la prevención del incumplimiento y reducir el riesgo en el impacto del negocio. La información que se presenta aquí está correlacionada regularmente con casi todas las áreas y eso permite la colaboración e interacción de directrices. Da mayor visibilidad al dueño del negocio y claridad en lo que se hace. Las malas funciones son detectadas, identificadas y remediadas, se toman fácilmente decisiones y acciones. ¿Cuál es la madurez hoy en día en los mercados y en las empresas de estos modelos? Si tuviéramos cuatro pasos hablando de:

1. Reaccionar. - aquí hay **REACCIÓN** una vez que algo ha sucedido entras en pánico, esta parte es táctica
2. Anticipar. - aquí hay **ANTICIPACIÓN**, pasas a aceptación, prever y anticiparse a lo que puede suceder, buscar eficiencia, automatizar, ver conexiones entre múltiples programas,
3. Colaborar. - Aquí hay **COLABORACIÓN** y ya hay coordinación, comienzas a identificar riesgos, unificas criterios, levantamientos de impacto, priorizas acciones, estás en previsión, tienes plan de futuros y aproximaciones de impacto para no generar riesgos,
4. Orquestar. - Aquí hay **MANEJO DE UNIÓN**, proyectas objetivo de negocio, coordinas análisis y acción, completamente visibilidad al riesgo, exposición y performance del negocio, priorización contra el contexto del negocio.

¿Dónde te colocarías?

Sé muy bien que no todos los negocios tienen un GRC, sin embargo, el poder orientar tu negocio hacia métricas a través de procesos adecuados a disminuir el riesgo, a estar en cumplimiento y a trabajar de acuerdo a prácticas de orientación del cumplimiento de políticas y leyes te ayudará a ir dando resultados y saltos a trabajar con estándares que poco a poco te lleven a ser una empresa de tipo o de orden global.

Sé que es muy difícil trabajar bajo este modelo y que seguir procesos, o procedimientos es muy complicado, pero de no llevarlos es posible que vayas hacia un precipicio que si no ordenas te será complicado salir. Tu manera de trabajar siempre debe de ser estratégica y orientada hacia el resultado

facilitando resultados. Y si concentras todo en una sola plataforma podrás tener visibilidad, claridad y comprender en algunos casos la tendencia en las tecnologías. Incluso hay plataformas donde compartes casos para poder resolver o exponer tus dudas. Te invito a estar informado y en el contexto empresarial que te ayude a tomar mejores decisiones en base a tus prácticas y los objetivos de tu negocio. Si no te gusta este capítulo pregúntate por que las grandes empresas orientadas al negocio y a los resultados las están utilizando y por qué, tú no. Recientemente he desarrollado una plataforma que básicamente lo que hace es unir los silos del manual de funciones del colaborador con una métrica que son los valores institucionales que lo único que hace es que el mismo se califique para saber si está en **GOBERNABILIDAD**, en poner en **RIESGO** a su empresa o si de verdad está en **CUMPLIMIENTO**, a través de orientar todas sus actividades a calificarlas como hecha o no hecha según su jornada laboral dando claridad y visibilidad al dueño para saber si cumple con su trabajo o no anticipándolo a tomar decisiones sobre las desviaciones o incumplimientos diarios par no esperarse a fin de Q o de año y no ver resultados palpables. Esto amigo mío es el futuro y en lo que a mí respecta pienso que debes de anticiparte a él.

# Capítulo XXIX

## MI PROPIO DIAGNÓSTICO DE MERCADO

Ahora ya sabemos ¿qué es un diagnóstico de mercado? -Sí- aplicando la técnica que te he enseñado en este libro, de los cuatro tipos de recursos de una organización puedes auto diagnosticarte, pero por ¿dónde comienzas? Por donde lo mencioné desde un principio:

1. Por los recursos financieros. - deberás aplicar las 32 razones financieras y hacerte valer de un financiero, así como hacer un análisis comparativo de todos los factores-indicadores de negocio que puedas ver que puedes mejorar y que tengan tendencias negativas. Es importante como siempre lo he mencionado, no solo entenderlas sino encontrar la causa raíz para que estas tendencias negativas no continúen. Así mismo recomiendo que analices los 3 primeros datos de un inversionista, tu TIR, tu ROI, y tu VAN, como si fueses un inversionista y que veas tus proyecciones para ver cómo te prepararás para el futuro.
2. Por los recursos materiales. - aquí igual que revises en base a tus procedimientos cuales son los procesos o procedimientos que más se utilizan y que originan o causan mayores desperdicios o pérdidas en cuanto tiempo y dinero. Recuerda que un experto en L6S es quien es sugerido y que deberás analizar los procesos, o procedimientos CORE para no perderte. Adicional a esto deberás revisar si utilizas o no técnicas de L6S que pueden mejorar tus resultados de manera inmediata para bien y analizar la cultura organizacional que hoy en día estas empleando de manera que veas si las mermas pueden disminuir y con esto tu productividad. También deberás revisar si tienes o no indicadores, y si estos indicadores se evalúan de manera cotidiana, semanal, mensual y anualmente para que veas si generan o no impacto en tu operación.
3. Por los recursos humanos. - aquí también hay indicadores, que van desde la rotación de personal, ausentismo, puntualidad, alcance de objetivos,

individual y por área, accidentes, riesgos de trabajo, muertes, conflictos, movilidad de posiciones, promociones, e incremento de planilla laboral. Deberás hacer encuestas, una de las cosas que yo recomiendo es tener un colaborador tipo *mystery shopper* que haga la función de nuevo y que reporte, el clima o ambiente laboral para saber quién o quienes están influyendo de manera positiva y negativa.

4. Por los otros recursos. - si bien estamos en un mercado, recurrentemente sucede que muchas de las nuevas empresas o startups confunden el área en la cual piensan que están participando, por lo que es importante revisar si la visión, la misión, los objetivos y valores sí están siendo lo que estamos buscando o anhelando porque recurrentemente se ponen metas o visiones inalcanzables e irrealizables, ni creíbles. Todos tenemos un diferenciador versus los demás, y debemos de emplear estos mismos diferenciadores para hacer y generar el cambio versus nuestra competencia.

Y bien ya tenemos por donde comenzar, pero qué es lo ¿qué debemos de buscar? ¿a qué indicadores debemos de hacerle caso? Yo pienso que todo indicador es para un área así que cada uno desde su área deberá revisar el que le compete. Pero ¿cuáles son los más importantes?

El primer indicador por realizar en toda su trazabilidad es pérdidas o ganancias. Y todo lo que representa, incluso a veces por estrategia fiscal buscas proyectar resultados negativos, pero recuerda que muchas veces maquillar la información cuando ya tienes la visión del cumplimiento también lleva inmerso caer en un riesgo que puede gestar más adelante una penalización por algo que no debiste haber hecho al final del año o del ejercicio. A través del tiempo las empresas regularmente lo que buscan es que ganar posición en el mercado, sin embargo, esta posición en el mercado debe de ir ligada al plan estratégico y al de la verdadera capacidad de nuestra empresa. Es igual que cuando vamos al doctor, los indicadores los revisa un doctor general, pero en medida que ve consecuencias o alertas, se manda con un especialista, es lo mismo que hay que hacer en nuestra empresa, ir de especialista en especialista que nos vaya ayudando en lo que no podemos. Muchas veces dentro del contexto interno, muchos colaboradores tienen miedo o pena decir que no pueden, sin embargo, creo



que es aceptable pedir ayuda e incluso pedir más entrenamiento en pro de la organización y de los resultados.

Lo primero que debemos de hacer es:

- ✓ Analizar resultados en cuestión de productividad, los números reales y estado de pérdidas y ganancias.
- ✓ Comparar resultados contra años anteriores, para saber si existe un crecimiento o un decrecimiento y en qué áreas.
- ✓ Comparar resultados por área para ver productividad por cada una de ellas.
- ✓ Analizar resultados en el Mercado y tendencias y de ser posible versus la competencia.
- ✓ Revisar clima laboral, plantilla, saber si puedo hacer más con menos, o más con los mismos, así como revisar si mi plan de compensaciones ha sido adecuado para el logro de los resultados o no.
- ✓ Revisar mantenimientos y estados de maquinaria.
- ✓ Revisar mermas y déficits en tiempo producción.
- ✓ Revisar si puedo hacer outsourcing, maquilas, mover servicios que puedan ayudarme a mejorar mis resultados.
- ✓ Analizar mi participación del mercado y ver si existen nuevas tendencias.
- ✓ Encuestas de salida directas a mis clientes.
- ✓ Analizar en qué necesito invertir y por qué.
- ✓ Analizar la rentabilidad de mis campañas de marketing versus el impacto real de ventas.
- ✓ Medición directa de ventas, ventas por vendedor y grupo de ventas, por producto, por tipo de cliente.
- ✓ Revisar incluso la institucionalización de nuestra empresa, así como sus valores e imagen al mercado.

Cuando uno toma un carro, y lo tiene nuevo puede darse cuenta que huele a nuevo, pero a través del tiempo se va deteriorando y más si no vamos dando el mantenimiento adecuado. Lo mismo sucede con nuestra empresa, las llantas, la gasolina, el aceite y la pintura son cosas que si fuera un carro alcanzamos a verlas, pero en nuestra empresa a veces no. Hoy en día ya hay hasta una norma oficial que pide que el colaborador no exceda ciertas horas de trabajo ni se estrese de tal manera que venga en deterioro de su salud, incluso en eso deberás fijarte porque de no hacerlo hasta una multa puedes recibir. Recomiendo ampliamente que este tipo de diagnósticos los hagas de manera dirigida por una empresa de consultoría externa a la tuya y por un grupo al azar de tu empresa que te ayude y aprenda de esto, para que en el futuro tengas las dos perspectivas reales del negocio. En más de una ocasión he podido ver que uno de los propios colaboradores tiene en su mayoría soluciones pero que internamente no se toman en cuenta porque quizá el líder no está apto para

aceptar opiniones ni críticas de colaboradores de más bajo nivel. Estas son practicas reales por lo que tú como dueño y emprendedor te recomiendo que siempre tengas un buzón de sugerencias que te ayude a mejorar no solo de tu equipo sino también de tus clientes. Ya sabes por dónde comenzar y la mayoría de las cosas por revisar, cuando tu empresa crece, te recomiendo tener un comité o board que te ayude a presentar la información y cuando no, que veas área por área cada uno de sus indicadores, por muy pequeño que sea para que veas en qué puedes mejorar.

**Las preguntas que deberás hacerte en este capítulo son:**

- 1. ¿Para qué me sirve un diagnóstico e internamente quien puede hacerlo?**
- 2. ¿Si veo muchas cosas negativas qué tengo que hacer?**
- 3. ¿Si no puedo pagar una empresa consultora cómo me hago el diagnóstico?**
- 4. ¿Cómo remedio los males?**
- 5. ¿hay programas como incubadores que me ayuden en los diagnósticos?**
- 6. Si el análisis indica que voy perdiendo mercado ¿qué hago?**
- 7. ¿Cómo puedo redireccionar hacia un mejor camino?**
- 8. Cuando veo un cáncer en uno de mis recursos, ¿qué debo de hacer?**
- 9. Si encuentro un enemigo interno ¿qué debo de hacer?**
- 10. Si mi principal enemigo soy yo por mi manera de ser y de pensar, ¿cómo ayudo a mi empresa?**

Hay directores en muchas organizaciones, es decir dueños que son directores solares, es decir que dirigen bajo su tutela y que requieren aprobar todo por miedo a que las cosas no salen como se esperan o salgan mal, pero aquí mi recomendación, es la siguiente, ¿quieres personas incompetentes que tú dirijas? ¿O personas que sean buenas en lo que hacen que te ayuden a llevar tu empresa al lugar donde juntos han pensado que puede llegar? Porque a veces el mismo dueño, emprendedor o líder es que no permite las ideas innovadoras, que los recursos tomen iniciativa, o sean innovadores en pro de la organización. Esto tarde que temprano debe de salir a flote, te recomiendo que conozcas a todos y cada uno de tus colaboradores, si tu plantilla ha crecido de tal manera que esto es imposible, comienza por las cabezas y de vez en vez, sigue conociendo el área, la sensibilidad humana es uno de los pros en los negocios y en la mayoría de los casos los colaboradores buscan que el dueño o director general sepa quiénes son o al menos sepan que existen.

Solo para terminar quiero decirte que tener tu diagnostico cada año, podrá revisar tu estado de salud, en las cuatro áreas de la empresa para que sepas qué y a quienes debes de mejorar. Ir año contra año sin estos análisis lo único que origina u ocasiona es que recurrentemente haya conflictos área contra área y a veces la incomprensión de la labor de cada uno de sus eslabones que es tan indispensable conocer para funcionar mejor.

# Capítulo XXX

## ¿CUÁNDO PUEDO VENDER MI START UP?

## ¿CUÁL ES LA VALUACIÓN DE MI NEGOCIO?

¿Cómo puedo saber si estoy listo para vender mi Startup que ha sido un éxito? O por el contrario si he fracasado y he tenido pérdida, pero si el negocio se sostiene, ¿cómo sé que puedo venderlo? ¿o si busco financiamiento para crecimiento en caso de que sea rentable pero no tanto para abrir más oficinas? o peor aún ¿si estoy en un punto donde quizá se ve que estoy bien posicionado, pero no estoy teniendo ganancias? o ¿ha sido pura inversión, pero no ha habido utilidades y es buen momento para vender? Bien pues como lo comenté desde un inicio tu primer indicador son las razones financieras, pero comencemos por escenarios:

1. Si estás en números rojos es decir pérdidas, pero el negocio aparenta ir bien y ¿puede venderse o traspasarse? ¿qué hago? Sí, puede venderse, pero antes recomiendo que analices las pérdidas de origen de dónde provienen, recuerda que los expertos en L6S te podrán compartir rápidamente donde están los desperdicios o fugas de dinero. Es importante entender esto porque tendrás que decirlo a tu potencial comprador, busca un asesor financiero y entiende por qué hay pérdidas, si no existe remedio, te recomiendo que emplees esta fórmula. **Inversión realizada (1) más (+) Inversión Operacional-es decir GOP gastos de operación (2) + Pérdidas (3) y aquí podrías negociar parte de los GOP que has tenido y reducir la oferta o incrementarla en un 20% hacia arriba o hacia abajo, según te convenga el valor de tu dinero y la oportunidad.** Esto es un punto en el que casi estás recuperando la inversión realizada, más la invertida en el tiempo con las pérdidas, si tu empresa tiene renombre puedes incluso venderla mejor a eso a alguien que esté relacionado con el giro.

2. Si estás en un punto en el que ni ganas ni pierdes, pero es buen momento para vender, entonces puedes hacerlo, es posible que quizá ya no estés interesado en seguir así porque se ha convertido en un autoempleo simplemente o que incluso esté deteriorando tu calidad de vida. Aquí la fórmula cambia porque no estás generando pérdidas y ya puedes ofrecerla el valor (1) más el (2) más el VAN hacia el futuro, esto puede ser con un veinticinco por ciento arriba de ese valor. Es decir, si tu compañía vale 1 mdd deberá de ser 1,25 mínimo el valor de su venta. Cualquier valor por muy tangible e intangible que tengas deberás mostrarlo para poder hacer la negociación. Hay empresas que a lo largo del tiempo agregan valor intangible por el impacto comunitario, social y viral que pueden incluso venderse por arriba de 10, o hasta cien veces su valor, y son estas las grandes sorpresas por lo que se puede hacer en ellas. Entonces en medida que encuentres el impacto que genera tu negocio es el potencial en la que puedes venderla.
3. Si estás en un punto en que tu empresa, va creciendo, pero se te puede salir de las manos y ya puedes perder el control y le ves un potencial enorme de venta, entonces el valor es totalmente distinto. El creador de WhatsApp por ejemplo Jan Korum, el creador de WhatsApp, la plataforma de comunicación más importante en el planeta con un volumen de usuarios de logró venderla por 19,000 mdd al dueño de Facebook teniendo participación aún en ella. Esta plataforma hoy en día, tiene 1,200 millones de usuarios y va creciendo con un millón diario, lo que significa que año contra año irán incrementando casi la tercera parte de su población. Es increíble hoy en día el valor real de las aplicaciones que son útiles al planeta y a las personas. Pero ¿Cuándo es buen momento para vender? Cuando el valor de tu negocio ha adquirido un valor tal que hasta tu tercera generación puede vivir de esa venta. Es decir, Korum podría mantener durante décadas a su descendencia, pero lo importante es que nunca claudicó ni la tiró a la borda, vio que su negocio tenía potencialidad en el negocio de las telecomunicaciones y que tendría un valor tal que jamás podría igualarse. Todos estos nuevos desarrollos en la actualidad se asemejan como cuando Silvester Stallone había escrito Rocky y él quería ser el actor principal en su propia película, lográndolo y siendo un éxito. Deberás entender que si tu negocio tiene potencial y es

bueno, en mi perspectiva y mis recomendaciones, no deberás jamás deshacerte de él, puedes ceder acciones y vender parte de tu empresa pero nunca estar desvinculado a menos que quieras deshacerte de un hijo que has visto nacer y que has creado con mucho amor para otorgarlo a otras cosas en tu vida personal.

4. Si has posicionado tu marca y la has hecho crecer, pero ya no quieres dedicarte a esto y has tenido buenos resultados, entonces también es un buen momento para que puedas venderla. La fórmula es sencilla y fácil. Cualquier financiero puede evaluar el valor de tu empresa así como un abogado de marca que pueda asesorarte con las propiedades intelectuales y materiales de las que seas dueño, con resultados a través del tiempo y proyecciones que te hagan sentido para poder llegar a una buena negociación en la que quizá ese dinero que generes o ganes pueda darte otro tipo o calidad de vida o incluso invertirse en una nueva idea que te de menos presiones o que sea lo que tú quieras.

Hay empresarios que me han buscado para preguntarme cuánto vale su marca, en más de una ocasión les he dicho que en realidad el nombre y la relación o vinculación a veces de su dueño con terceros es también parte del valor, por lo que recomiendo que no se desvinculen del todo porque quizá el que compre o quiera apoderarse del nuevo modelo de negocio ya no reciba los beneficios a menos que tenga métodos probados y avalados de éxito en el mundo que pretende ingresar. Por ejemplo, no se puede pensar en una empresa de servicios a terceros sin el expertise de la misma, o el valor agregado y experiencia que va a ofrecer el nuevo comprador, porque muchas veces las prácticas particulares y peculiares del actual dueño pueden representar la diferencia que está marcando la pauta en el éxito del negocio. Empresas consolidadas en el mundo buscan empresas tropicalizadas y con un background sólido para comenzar a operar en sus funciones en el nuevo sitio a colonizar que es como yo le determino. Buscan empresas que tengan una posición estratégica, así como empresas que tengan la experiencia y la base tecnológica y operacional, quizá humana también para poder comenzar sus operaciones y esto facilite el comenzar a operar en el nuevo destino.

Por lo que nuevamente recalco la importancia de que todo lo que haga tu negocio esté ligado en todos sus eslabones, pero adicional a esto, que tengas

métricas y procesos que puedan mostrar cómo se lleva a cabo tu negocio porque de lo contrario será un poco complicado que alguien se interese en comprar, invertir o accionar a tu modelo de negocio, ya que no tendrán claridad de cómo se lleva paso a paso tu negocio.

Si quieres saber calcular la valuación de tu empresa te invito a que hagas más interactivo este libro y me escribas para que te ayude a calcularla y darte los tips de cómo el análisis, comportamiento, resultados, marca y demás pueden ayudarte a determinar el número por el cual un inversor o un grupo estaría dispuesto a pagar por tu negocio. Mis correos como lo he mencionado con anterioridad son: [jclastiri@yahoo.com.mx](mailto:jclastiri@yahoo.com.mx) y [jclastiri@beabetter.us](mailto:jclastiri@beabetter.us) escíbeme y te ayudo a calcular un precio por el cual pagarían tu trabajo de varios años.

### **¿Qué preguntas recomiendo?**

- 1. ¿Sabes el valor de tu empresa?**
- 2. ¿Sabes obtener el valor de tu empresa?**
- 3. ¿Cuánto vale tu marca únicamente?**
- 4. ¿por qué sí o no vender mi negocio?**
- 5. ¿Blockbuster debió haber vendido a Netflix o asociarse con ellos o crear su modelo hacia la nube?**
- 6. ¿por qué esperar para vender mi negocio cuando tiene éxito?**
- 7. ¿qué vale más mi negocio o mi marca?**
- 8. ¿cuál es mi pitch de venta para vender mi marca?**

En la mayoría de los casos, y de acuerdo a las nuevas tendencias, al parecer todo va hacia generar crecimiento en la facilitación de los servicios y en servicios a través de la tecnología. Si no estamos invirtiendo en esto es posible que vayamos hacia un hueco por donde quizá algún día desaparezcamos.

# Capítulo XXXI

## ECOMMERCE, EBUSINESS Y REDES DE MERCADERO, EL CUSTOMER JOURNEY

El **ecommerce**. -es el hecho que se le denomina al acto de la compra y venta a través de plataformas y medios de pago en los medios electrónicos. Es la tendencia hacia donde se están moviendo las ventas hoy en día y hacia el futuro. Como movimiento social y facilitación a los usuarios, muchas de las grandes compañías y grandes tiendas, han comenzado también a vender de esta manera. Incluso en grandes ciudades y en países como en Estados Unidos, muchas de las personas por cuestiones de comodidad, tiempo, facilidad ya no van a las plazas o centros comerciales y esperan que los productos lleguen a sus casas para no perder el tiempo en estos espacios que antes solían estar conglomerados. Uno de los ejemplos más palpables es Uber, que ahora tiene Uber eats, ya su red de mercaderio es más amplia y sigue ofreciendo más cosas, resolviendo necesidades y facilitando la vida a sus usuarios. Los métodos de pago ya están, los clientes también, solo amplió un servicio más. Aquí es importante proteger tu información bancaria y la de tu cliente, de lo contrario te puedes ver en graves aprietos. Hay muchísimas aplicaciones en este sector abarcando casi todas las áreas en los negocios.

El **ebusiness**. -este término es el negocio electrónico y no sólo se refiere a la transacción de la compra de un producto como el ecommerce, no, aquí ya la atención es totalmente en línea del negocio, haces que tu usuario vaya a ti y compre por un carrito, y si no sale comprando, tu modelo no ha sido exitoso. Muchas veces debemos entender que lo que más debemos hacer son las siguientes recomendaciones:

1. No vendas precio, vende beneficios.
2. No vendas productos, vende servicios, experiencia, facilitaciones, soluciones.
3. No vendas cosas, vende experiencias.



4. No vendas, comunica, explica, informa.
5. No vendas, cuenta historias.
6. No vendas a tu competencia, vende tus fortalezas.
7. No vendas futuros, vende lo que has hecho y lo que has mejorado.
8. No vendas tú, deja que tus clientes vendan por ti.
9. No vendas una vez, fideliza y ten plan de recompensas.
10. No vendas, facilita.

El story telling es otra de las cosas en las que las grandes empresas han apostado toda su energía y enfoque, porque nosotros al final del día somos personas que se ven influenciadas por otras personas. El hecho de que estés comunicando con personajes, historias vivenciales y reales, te dan la credibilidad por parte de tus clientes y comienzan a apostar por ti y tus influenciadores que te representen. Hacia allá va la venta comercial a través de estas plataformas. Busca cuidadosamente las personas que te representen y quienes estén informando y atendiendo estos mercados a donde de alguna manera si no los atiendes a la perfección, pueden generar un impacto negativo, por lo que deberás cuidar mucho esta parte.

Las **redes de mercadeo**. -uno de los grandes éxitos de las pirámides como bien lo he mencionado con anterioridad, es que lo han tomado como un auto-empleo que les permite tener libertad y movilidad, si bien una mamá a veces no puede emplearse, el tener un catálogo que pueda servir para vender a sus amistades, le permite tener un ingreso de manera independiente para vivir de otra manera. Ellas ya han hecho de esto un "way of living", y es así que subsisten e incluso son en ocasiones las líderes son muy buenas, por la alta capacidad de inteligencia emocional que tienen. Aquí hay una fuerza, porque fortaleza la relación tú como empresa y ellos como fuerza de ventas que de alguna manera en muchas ocasiones ya tienen o cuentan con una cartera personal de ventas y de contactos que a lo mejor pueden ser tus potenciales compradores y clientes que a su vez a lo largo del tiempo a través de tu buena calidad o atención y servicio se pueden mantener fieles a tu organización.

La mezcla de estas o el enfoque a estas nuevas maneras de vender pueden darte gran éxito a tu negocio. Solo hay que tener en cuenta que las redes de mercadeo son básicas para poder armar redes en tu negocio.

Los puntos débiles en el ecommerce radican en las entregas pues esto puede ocasionar un gasto o costo según la distancia y debe de estar muy bien correlacionada en el tema de operaciones para que no falles en el servicio integral que debes de ofrecer a tus clientes diferenciándote de la competencia.

Deberás prepararte también para tener una infraestructura tecnológica que garantice las calidades de servicio a tus clientes o esto puede ocasionar una mala experiencia que puede ser repercutida y expuesta en vivo en redes sociales, o concatenada a otros clientes potenciales si comunican la mala experiencia que tuvieron contigo compartiendo cosas negativas de tus servicios. Recuerda que hoy en día estamos más cerca y expuestos de los usuarios finales en cada una de las transacciones y que la interactividad que tenemos con ellos es inmediata y se ve reflejada en sus opiniones, por lo que deberás tener un buen vínculo o atención a la comunicación en social media.

Recuerda que usar la infraestructura electrónica te permitirá el aprendizaje, la enseñanza, la banca, las subastas, la música, el cine, las películas, los super mercados, los créditos y muchas cosas más, es decir este medio es hacia donde todo se ha movido. Pero ¿por qué se han movido hacia allá? Porque los tiempos han cambiado, si analizas las personas muchas veces pasan mucho tiempo en el transporte, traslado o en la oficina, y esto complica el tener que ir por un servicio. Entonces lo que quiere decir es que todas las nuevas oportunidades se abren a abrir plataformas que den los servicios cotidianos que encuentras en todas partes y con ello un potencial enorme para ti como empresa, usuario o nuevo emprendedor, si logras comprender a qué me refiero estoy seguro que, tus esfuerzos irán orientados a resolver algo que hoy en día todavía no está resuelto y a ponerlo de alguna manera en algo que todavía no existe. No es cuestión de ser sabio e iluminarse, es cuestión de poner atención a la diversidad de negocios, servicios que existen para poder llevarlos para allá, antes un tianguis tenía muchas cosas usadas, ahora un mercado libre las lleva y no pagan almacenamiento, solo virtual que permite tener y ejecutar miles de transacciones cotidianas de manera virtual que te pueden generar ingresos de la mejor manera y como se dirige el mercado actual.

Si bien en este capítulo no hay una explicación tan a fondo de lo que son estas plataformas, mi intención no es darte una catedra de esto, sino alertarte y decir que el mundo está yendo para allá y que el nuevo modelo de negocio es

orientado a vivir desde una nube tecnológica que tenga toda la información para facilitar al usuario final tanto sus compras, sus servicios, sus necesidades y con esto si él crece y está satisfecho tú también. Te pido pongas mucha atención en las diez recomendaciones que hice ya que generalmente eso es hacia lo que debemos de orientarnos para que nuestros clientes estén satisfechos y poco a poco se conviertan no en un CUSTOMER/CLIENTE, sino en un FAN/FOLLOWER que esté incluso más informado que nosotros de lo que hacemos para que sirva de STORYTELLING a terceros que poco a poco formarán parte de nuestra red de negocio y sponsors que vamos buscando día con día.

Bruce Dickinson decía que el éxito en Iron Maiden es que a sus fans no los hacía clientes, sino fans precisamente y siempre estaban a la expectativa de lo que hicieran.

#### **Preguntas a realizar:**

- 1. ¿Estoy vendiendo en línea?**
- 2. ¿Estoy vendiendo productos, precio, o experiencias, marcas, servicio?**
- 3. ¿Hay alguien que cuenta mis historias?**
- 4. ¿Cómo cuento mis historias y cómo sé qué impacto tienen?**
- 5. ¿tengo la infraestructura adecuada para vender en comercio virtual o mejor aún estoy generando un negocio electrónico?**
- 6. ¿Conozco la secuencia de mi negocio para proyectarlo en una plataforma que conecte redes sociales, los medios de pagos electrónicos, así como la logística de producción y entrega hacia mis clientes finales?**
- 7. ¿tengo seguridad en mis medios de pagos electrónicos?**
- 8. ¿puedo invertir en esta tecnología o dejo que alguien más me ofrezca su infraestructura y dejo en manos de expertos cada cosa?**

# Capítulo XXXII

## TENDENCIAS

Una de las cosas más importantes que debemos de considerar al vivir en este planeta, es comprender y entender para dónde está girando el mundo, y es en ese sentido que debemos de movernos, no en sentido opuesto, ya que jamás avanzaremos si lo hacemos en sentido contrario. El agua estancada se apesta a través del tiempo. Y es de esta forma que, quiero compartirte las tendencias que yo pienso que pueden ayudarte en los negocios en la actualidad y la posteridad.

1. **La tecnología.** - todas las empresas que inviertan en este ámbito y en facilitar a sus usuarios finales podrán tener un impacto más rápido y un crecimiento potencial.
2. **La conciencia.** - si bien antes éramos unos consumistas en desarrollo, ahora todos nos hemos dado cuenta del gran daño que le hemos hecho al planeta y cada vez más reformas se están gestando para cuidarlo y cuidarnos. Este mundo ya es inclusivo y de gente conscientes. Quien apunte a este ámbito podrá crecer también.
3. **El cuidado ambiental.** -proteger nuestro entorno ya no sólo es deber del gobierno, ahora se ha convertido en tema de fundaciones civiles y organizaciones, sin embargo, la sociedad está dirigiendo esfuerzos para no auto destruirnos, empresas que pongan foco en esta área poco a poco irán prosperando más y más, incluso si llegas a tener una asociación civil también.
4. **La conectividad.** -todo debe de estar ligado y relacionado, la industria de las telecomunicaciones cada vez va ofreciendo más y mejores maneras de conectar al mundo de una manera u otra, esto te permitirá poder impactar y llegar a los lugares menos esperados. Si haces un análisis, la verdad es que llegamos solo a las ciudades grandes y a muchos de los sitios en vías de desarrollo o pequeños no lo hacemos, hay un gran

potencial no solo territorial, sino social, cultural y empresarial en el cual si ponemos foco tenemos un crecimiento pre destinado.

5. **La manera de comunicar.** -todas las personas estamos tratando de comunicar algo, una de las tendencias fuertes es a contar historias, incluso por personas reales, por exitosos, que nos digan que todos podemos hacerlo, para que sea más fácil y creíble el impacto. Sigue los scripts que te he dejado en este libro y seguro podrás seguir un pitch que te lleve a transmitir lo que quieres y lo que eres. El story telling es lo que se debe de estar haciendo. También quien esté contando sus historias creará canales entre sus seguidores para poder hacerlos parte de su familia.
6. **Facilitar los servicios.** -la manera más fácil que te contraten es que les resuelvas la vida a los demás, que no te compren por precio, que te contraten, te compren o se decidan por ti, porque agregas valor y resuelves algo. El ser un facilitador te convierte en el aceite entre todos los engranes, muchos siguen pensando que incluso un producto no puede ser facilitador, claro que sí, si lo realizas con calidad y de manera que ahorres tiempo a los demás. Facilita y conviértete en parte la familia de tus clientes.
7. **La Innovación.** - el estar innovando constantemente requiere de un estudio interminable y recurrente en el día a día, si bien no es fácil, entonces no lo hagas difícil, hay maneras en que tengas un equipo creativo y que te ayude a innovar, esta puede ser en el logo, en el servicio, en la entrega, en el seguimiento post venta, pero debes estar constantemente innovando. Las empresas que no creen en esto irán desapareciendo y se estancarán hasta que quizá una grande las ocupe para usar solamente su infraestructura o posicionamiento.
8. **El reciclaje.** -recientemente leí que un joven brasileño que había visto los desperdicios de las llantas como algo que no se puede degradar ni desaparecer que comenzó a construir con ellas unas camitas para perro, después de unos meses de publicarlo en redes sociales, se dio cuenta que su capacidad de producción era ínfima para los pedidos que ya tenía. Así es como deberás encontrar una oportunidad de la nada y te darás cuenta que en todo, absolutamente todo, existe un potencial enorme.
9. **Las redes sociales.** - la instrumentación de comunicación día con día va ganando espacios a través de lo que se hace en las redes sociales. Solo deberás cuidar que tus fuentes de transmisión se conviertan en confiables

y en atender la respuesta de tu audiencia porque también estarás expuesto la realidad y a posiblemente a ataques incluso de la competencia, el tener una atención inmediata y especializada puede generar confianza entre tu público y tu audiencia. Se piensa que todo a través del tiempo será a través de ellas.

10. **El dinero virtual.** - si bien el dinero sigue siendo necesario, la manera en que lo empleemos será muy distinta, las compañías como Amazon, ya están orientándose a este mundo que estará dominando el futuro, si no es que ya domina el presente.
11. **Los cyber worlds.** -la realidad virtual, así como los cyber worlds facilitan la orientación incluso en comportamiento humano, analizar todo esto puede ser incluso una tendencia para proyectar realidades que aún desconocemos.
12. **Invertir sabiamente.** -poner las arcas en un mundo diferente y en un mar turbulento puede llevar a hundirte, como comencé este libro, todos somos buenos para algo, pero no todos somos buenos para lo mismo, debemos de dirigirnos y entrar en mares que nosotros somos buenos nadando y hacernos de una tripulación que reme con nosotros y no que quiera hundirnos. Podría decir que invertir sabiamente es no invertir todo porque incluso puedes perderlo todo, sino en tener bases sólidas y respuestas que quizá sea difícil de contestar pero que observando lo que puede suceder o está sucediendo a través del tiempo y en el planeta te ayuden a invertir sabiamente. El crecimiento viene y viene bien, sin embargo, las nuevas generaciones se preocupan por otras cosas y por trascender así que tu orientación deberá ir con ellos.
13. **Terciarizar, maquilar.** - si no puedes crecer tu solo, puedes crecer acompañado, negocios que no puedes tomar puedes desarrollarlos si no quieres comerte el pastel tu solo, en mi parecer un conjunto de pastelitos es mejor que querer comerme un pastel yo solo. El poder tener maquilladores o empresas confiables que te ayuden a crecer o tomar nuevas oportunidades es algo que debe de estar en tu hacer. Querer hacerlo solo puede ser a veces casi imposible u ocasionarte una quiebra no solo de capital sino también de tu recurso humano. Crecerá quien en conjunto con su equipo vaya con sus proveedores y acreedores.

14. **Compartir.** - uno de los más grandes males humanos, es la envidia o la soberbia, así como no querer compartir, el hacerlo incluso con aquellos que son competencia puede ayudarte a marcar territorios y saber que se puede coexistir y que hay mundo para ambos. Querer construir no construye nada.

15. **Crear alianzas estratégicas.** - como lo he venido mencionando, hay que ver quiénes son las piezas claves en nuestro proceso y en nuestro diagrama de flujo, tener mapeado y resuelto estos eventos clave nos ayudará a crecer y a hacer crecer nuestro entorno. Sé estratégico y analiza quien o quienes pueden ayudarte a crecer y viceversa. No veas a corto sino construye a largo plazo, para que desde la inmediatez vayas viendo resultados.

Ya las personas están invirtiendo en contar su vida, en compartir y decir lo que hacen, ahora las personas estamos a un click de distancia y a un share de compartir lo que hacemos con el mundo.

Las preguntas que tengas mejor envíamelas tú en este capítulo a mí.

# **CAPÍTULO XXXIII**

## **CONCLUSIONES**

Llegar a una conclusión es muy difícil, pero sí quiero decir que una empresa se reduce a generar utilidades con todo tipo de recursos, tanto para el beneficio del inversionista, como de los colaboradores y del gobierno, ya que todos se ven interrelacionados y se deben de ver beneficiados. La mejor manera de hacerlo es mediante las buenas prácticas en los negocios y mediante la aplicación de los valores que deberás hacer institucionales en tu negocio para que logren identificarte de la competencia. No hay que omitir ningún consejo ni asimilar que lo sabemos todo, porque en algún momento necesitaremos hasta del más diminuto para entrar por un hoyo. Te recomiendo practicar diariamente pues dicen que el ejercicio cotidiano te mantiene sano. Esto es un deporte en el que debes hacer que la sangre y el dinero circule porque si se estanca te hunde, todos deben de bendecir el negocio en el que están pues les dará el pan en sus mesas, has saber que es tu sueño y que todos lo hacen posible. Sigue por favor este ABC de los startups, y cualquier duda que tengas estoy para ayudarte con mucho gusto. Te agradezco que hayas elegido entre otros este libro, pero estoy Seguro que quedarás satisfecho, cualquier duda que tengas estoy a tus órdenes.

***Sinceramente***

***Juan Carlos Lastiri***

***Certified Life & Business Coach, LAE, MBA, Business Mentor***  
**CEO FUNDADOR DE COACHING SOLUTIONS & BE BETTER GROUP**



# ZONA DE TIPS Y RECOMENDACIONES

1. El primer tip es hacerle caso a la experiencia. Las personas que han pasado por donde nosotros seguramente tienen mucho que aportar a lo que deseas hacer, y si conjugas la experiencia y la sabiduría con personas con energía podrías tener un buen equipo de trabajo.
2. Ten una buena idea pero mejor aún escríbela, organízala y ten un plan de ejecución, recuerda que aquí aprendiste desde aprender a potencia para qué eres bueno, a hacer un análisis de mercado meta, a comprender a tu equipo y tipos de vendedores, hasta hacer un análisis comparativo y desarrollar la TIR de un negocio, es bueno ser bueno para algo, pero si le das un orden y una técnica de aplicación seguro te irá mejor a cualquier cosa que hagas.
3. Desarrolla en todo lo que hagas un proceso o un procedimiento, incluso para bañarte, para lavar tu ropa, para cocinar, lavar los dientes, para todo genera un procedimiento, ya que estar familiarizado con esto te puede traer menos inconvenientes a la hora de comenzar tu Startup porque con esto será algo que haces una vida cotidiana y ese hábito hará más fácil el buen desarrollo y las mejores prácticas para comenzar tuyas que deberás poner el ejemplo.
4. Aprende finanzas y cómo analizar información financiera, no es que te vuelvas un experto, pero sí en que te conviertas en alguien que puede analizar la información que le presentan para comenzar y segundo en alguien que pueda presentar a terceros un pitch de venta y posteriormente un modelo de negocio.
5. Aprende a hacer análisis comparativos, los Year to Day es decir el análisis comparativo de año contra año es la base comparativa para analizar el día a día, el mes a mes, área contra área, equipo contra equipo, año contra año para poder medir resultados por área, tiempo o coste y gasto.
6. Aprende sobre marketing y herramientas de comunicación y de impacto publicitario, ya que todo el tiempo se está comunicando, incluso con la ropa que eliges para tu identidad personal, algunas veces escuché no puedes ser un pato si no caminar como pato y haces como pato, en el

ambiente de los negocios o de los dineros, no puedes decir que lo tienes si no lo traes o no lo generas o si expresas a tu entorno lo contrario.

7. Comienza a estudiar oratoria, dicción, redacción. Muchas veces los líderes fracasan porque tienen el liderazgo, pero cojean de ciertas patas que los exponen ante sus clientes o socios. Es muy importante que un líder sepa imponer, convencer pero que sus errores vayan en disminución y no en aumento, una persona que no tiene una buena dicción o una buena manera de exponer o expresar sus ideas difícilmente podrá ejecutar planes de acción o convencer a terceros, casi todo el tiempo estamos vendiendo, ya sea nuestras ideas o lo que queremos que otros hagan aunque sea a manera de persuasión pero si no lo hacemos de la manera más elocuente y profesional no lograremos lo que planteamos. Es un menester saber hablar y redactar para comenzar y esto no quiere decir que seas agresivo, no, puedes ser tolerante y paciente, pero convincente y asertivo.
8. Aprende sobre tendencias en las redes sociales y comienza desde hoy en ser el embajador de tu marca, aquí no tiene nada que ver si eres alto, bajito, bonito o no tan bonito, no, aquí lo que tiene que ver es tu capacidad de transmisión de información hacia tu audiencia y qué tanto sabes o cómo lo expones, si bien hay otros expertos de donde has aprendido ve tomando de cada uno herramientas que te permitan avanzar para llegar a lo que realmente eres, una influencia para tus demás generaciones.
9. Estudia, prepárate en todos los ámbitos, cuando estás en ambientes empresariales, aunque sean muy pequeños, existen monstruos que quizá llegaron antes que tú y que están marcando tendencia, y parámetros de referencia quizá no sólo en tu área sino en el mundo entero, pero no te sientas pequeño, si comienzas hoy quizá algún día alcances esos niveles con perseverancia y compromiso.
10. Viajar y conocer, el viajar abre la perspectiva de conocimiento y genera cierta inquietud por innovar y mejorar lo que tenemos, cuando vemos cosas diferentes a nuestras maneras de presentar las cosas.
11. Prepara tus oídos para filtrar lo que sirve de lo que no, trata de escuchar todas las opiniones, pon orden y filtra cada una de ellas para aceptar en ti las que te sirven para crecer y mejorar, deja a un lado el que ya eres el

mejor en lo que haces que quizá un lustrador de zapatos puede decirte cómo lustrar tus zapatos para una emergencia en dado caso de que un cliente potencial que esperabas por años te da el pase para recibirte y necesita ver que eres impecable.

12. Las nuevas generaciones traen actitud y empuje, pero las más grandes traen conocimientos y experiencia, no te rodees de solo una de las dos, toma de cada una lo que te sirva y escúchalas con atención para mejorar tu negocio y visión.

13. Ve hacia lo tecnológico, pero encamínate a lo humano, ser mejores no significa no conocer a tus clientes, en las cadenas más importantes de servicios cuando ya tienen tu información en el CRM te tratan por tu nombre, aunque no te hayan visto nunca.

# EL RESUMEN

Quiero invitarte a hacer lo que te gusta hacer, antes que nada, pero con principios y orden, partiendo de que todos somos buenos para algo, pero no para lo mismo, todos podemos hacer algo innovador y mejor en lo que nos gusta, simplemente debes de seguir un orden o una secuencia de pasos que he expuesto en este libro. Si eres una persona que tiene buenos principios en el compromiso, en la responsabilidad y en la disciplina, dudo que tengas problemas en la secuencia cronológica de desempeño que he expuesto en este manual para ayudarte y darte una guía práctica y básica de lo que debes y no de hacer.

Como resumen o secuencia a seguir, comprende cuáles son tus fortalezas, y comprende para qué eres bueno, potencialízalo y perfecciónalo, de ahí comienza a tomar clases o adiestramiento en temas que sean de interés para dirigir y llevar adelante una empresa, sí, quizá lo que menos quiere uno es saber de contabilidad, finanzas y números, pero en los negocios todo se reduce a eso. No para que seas un experto, pero sí para que lo demuestres a potenciales inversores o personas que pueden creer en ti y en lo que haces. Una vez que sabes para qué eres bueno y comienzas a comprender más de una presentación de negocios, te recomiendo que aprendas a hablar y llevar reuniones y presentaciones, es muy difícil presentar algo de lo cual no se tiene información y puede llevarte incluso a quedar en ridículo, o que eso te frustre tanto que desees abandonarlo. Para mí es importante que mi interlocutor esté preparado y sepa de lo que habla porque te puede tocar un experto en el tema, un mentor o un sinodal que no pases y te afecte para siempre simplemente por falta de habilidades de comunicación y de oratoria. Ya que sabes para qué eres bueno, que sabes presentar algo, y que comprendes del tema y sabes cómo manejar los números para presentar un proyecto o un caso de negocios, pienso que deberías estar listo para explicar todo el proceso de negocio de un punto A a un punto B, desde el anteproyecto, el proyecto, la ejecución el business plan, el plan estratégico, el plan de operaciones, de finanzas, de recursos humanos, de tecnologías de la comunicación, de

mercadotecnia, de ventas. Todo el paso a paso ya que como un día se lo dije a alguien ¿Quién es la persona que más sabe sobre tu vida? ¿tú o tu psicólogo? Obvio tú, entonces es lo mismo en tu negocio, si hay algo que no sabes para presentarlo a algún inversionista o empresario para convencerlo de algo en lo que tú quieres o que él pueda requerir, infórmate y más cuando son temas de recuperación de la inversión y los diferentes escenarios que se te pueden presentar. Trate de pensar siempre en el real según el estudio de mercado, comparte datos reales y estadísticas, si realizas encuestas que no sean trucadas o favorecidas porque el desempeño real se verá afectado en un futuro.

Deberás estar preparado y practicar todo tipo de presentaciones ante cualquier tipo de público, ensaya y prepárate muy bien, aprende a dar detalles, ten todo preparado para cualquier situación, hoy en día todo cabe en el celular, súbelo a la nube, haz videos, genera Networking, estamos a un click de distancia y a un share de ser visto, genera empatía con el mundo exterior y escucha personas con sabiduría y experiencia, contágate de la juventud que tiene una perspectiva más real del hoy en día. El tener una buena memoria permite así mismo acordarse de detalles que en la gran mayoría nos van a preguntar por lo que quizá también sea necesario ejercitar la mente y la manera de resolver situaciones difíciles por ejemplo en el tema de captar nuevos clientes. Debes de convertirte en un facilitador entre tus colaboradores, entre tus socios y entre tus clientes, en estos tiempos las tendencias van hacia mantener todo simple, se dice keep it simple and easy aquellas cosas complicadas poco a poco dejarán de existir, ya no escribirás, solo darás órdenes y el ordenador hará todo. La vida lamentablemente se dirige a rumbos donde todo sea más fácil y resolver vía o inmediatamente por el celular. Aprovecha esta corriente y súbete como si fuera una ola y móntala, pero aprende a nadar, sumérgete en tu tiempo, y poco a poco comienza a surfear hasta la cresta. Innova y aprovecha la tecnología, las herramientas que de alguna forma si eres inteligente te pueden resultar gratis. Hay tantos mecanismos que podemos usar sin asignar mucho presupuesto si haces como Rocky al salir a las calles de la competencia a correr y a andar marcando la diferencia. Existe unos diez años generacionales de oportunidad en todo lo que se está haciendo desde hoy hasta entonces, ya que el repunte tecnológico

lo puedes ver en países en oriente como Japón, China, Singapur y todos estos en los cuales la tecnología está jugando un factor clave y está siendo punta de lanza.

# AGRADECIMIENTOS

Quiero dar gracias:

Para comenzar a mis padres, que fueron ellos quienes me hicieron tener procesos, procedimientos y pensar de una manera estructurada, aunque ya no me acompañen y estén conmigo,

A mi hermano Francisco que ha sido muestra implacable de soporte y fe en mí, ha apostado hasta lo que no tiene para hacer de mí como hermano mejor lo que estoy siendo,

A mi primo Pablo también por formar parte de este libro ya que parte de este material corresponde a su presentación de L6S y a sus enseñanzas.

A mis exparejas que no creyeron en mí y tuvimos que separarnos para convertirme en el que soy verdaderamente y no en lo que querían que fuera para ustedes,

A la vida misma, mis exjefes, ex maestros, mentores, amigos y demás, que hicieron de mí lo que verdaderamente soy y a todas las oportunidades que se me han presentado en la vida tal y como han aparecido ya que gracias a esas circunstancias este libro está en tus manos con toda mi experiencia para facilitarte la vida a ti.



# GRACIAS