

## TABLA DE CONTENIDO

<i>Agradecimientos.....</i>	<i>III</i>
<i>Introducción.....</i>	<i>IV</i>
1- <i>Vende lo que el mercado comprará.....</i>	<i>1</i>
2- <i>Practica de entidades separadas.....</i>	<i>3</i>
3- <i>Empiece pequeño; piense en grande.....</i>	<i>6</i>
4- <i>Sea amable después.....</i>	<i>9</i>
5- <i>Mantenga buenos registros.....</i>	<i>12</i>
6- <i>Páguese un salario digno.....</i>	<i>15</i>
7- <i>Compre bajo, venda alto.....</i>	<i>17</i>
8- <i>No coma su inventario.....</i>	<i>19</i>
9- <i>Use múltiples proveedores.....</i>	<i>21</i>
10- <i>Compre a crédito; venda al contado.....</i>	<i>23</i>
11- <i>Compre al mayoreo.....</i>	<i>27</i>
12- <i>Utilice las ventas sugestivas.....</i>	<i>30</i>
13- <i>Incremente sus ventas; disminuya sus costos.....</i>	<i>33</i>
14- <i>De rotación su inventario a menudo.....</i>	<i>35</i>
15- <i>Evalué a sus clientes.....</i>	<i>38</i>
16- <i>Diferencie su negocio.....</i>	<i>41</i>
17- <i>Contrate lento; despida rápido.....</i>	<i>44</i>
18- <i>Inspeccione más; Asuma menos.....</i>	<i>48</i>
19- <i>Tenga Acuerdos Escritos.....</i>	<i>50</i>
20- <i>Trabaje en su negocio diez horas diarias y 51/2 días a la semana.....</i>	<i>53</i>
21- <i>Practique el Kaizen.....</i>	<i>55</i>
22- <i>Genere una ganancia diaria.....</i>	<i>57</i>
23- <i>Trabaje no solo en su negocio sino dentro de su negocio.....</i>	<i>59</i>
24- <i>Escriba metas diarias y semanales.....</i>	<i>62</i>
25- <i>Enfóquese, enfóquese, enfóquese.....</i>	<i>65</i>
<i>Reglas de oro para el éxito microempresarial.....</i>	<i>68</i>

## AGRADECIMIENTOS

*Como un emprendedor, estoy regularmente derribando grandes proyectos por mi cuenta. Me gusta hacerme cargo de situaciones y trabajar independientemente para producir resultados. Sin embargo, el proceso creativo que la vida le dio a este libro- y a los otros tres volúmenes de Donde No Hay Trabajo: Manual de la Microempresa- representa un mayor cambio en mi manera de terminar el trabajo. Ahora he adoptado completamente el proceso de construir equipos para lograr un gran trabajo no podría haber sido hecho solo. Esta compilación de 25 reglas de oro ha mejorado definitivamente por los esfuerzos de muchas personas talentosas cuyos diversos talentos han traído vida y profundidad a este manual.*

*Mi mejor amiga y grandioso apoyo de este proceso ha sido mi esposa Bette, quien ayudo con el lanzamiento de La Academia para la creación de la Microempresa en Noviembre de 1999 –la escuela que desarrollo las 25 reglas de oro. Ella es una maestra de maestros y he aprendido muchísimo al poder trabajar hombro a hombro con ella, dirigiendo debates y siendo mentores de cientos de estudiantes. Así como nos hemos enseñado mutuamente; Nuestros entusiastas estudiantes han conceptualizado y ayudado a definir cada regla de oro a través de su participación en el caso de los estudios que se encuentra en el V3 de Donde No Hay Trabajo: Manual de la Microempresa*

*Nuestro personal de la Academia en Filipinas, incluyendo Arlene B. Amancio, Tony San Gabriel y Glenn Gonzaga trabajaron arduamente para infundir estas reglas de oro con historias reales que demuestran la inmediata aplicabilidad de cada regla de oro. Troy Holmberg, director ejecutivo del banco Yehu en Kenia me ayudo a poner el objetivo de las reglas escribiendo pequeñas definiciones en cada una de ellas.*

*Y como siempre agradezco a Tina J. Huntsman cuya excelente escritura y habilidades de edición han dado ida a cada regla de oro. Sus incansables esfuerzos para ayudar a publicar este libro. Y cuatro más publicaciones incluyendo un libro titulado: El éxito más allá de la línea de fondo. Me han inspirado y motivado a completar este proyecto especial.*

*Finalmente, aprecio el trabajo de Rachel Hancy, una gran diseñadora, Eric Redd, dueño de Copias Cougar, quien ha puesto últimos detalles en el proyecto y creado el pulido lujoso de este proyecto.*

*Por último, gracias a cada uno de ustedes que ha leído este libro. Espero que mientras leen las reglas de oro las usen en construir su propio negocio o en enseñar estos principios de negocios a las personas que sirvan alrededor del mundo. Al aplicar estas reglas universales una por una los negocios empezaran a mejorar las vidas de muchos serán transformadas.*

*Stephen W. Gibson*

## INTRODUCCION

*Con la compilación de este volumen: Donde No Hay Trabajo, Manual de la Microempresa, es un recurso comprensivo y educativo diseñado para guiar a maestros dedicados en sus esfuerzos para enseñar individuos en países en desarrollo el saber cómo empezar y dirigir exitosamente microempresas. La meta final de este entrenamiento es crear individuos y familias autosuficientes.*

*Este manual en particular –Volumen 1- explica uno de los más esenciales principios de negocios que cuando son implementados ayudan a los dueños de negocios a establecer un fundamento sólido en sus negocios y ayudan a los maestros de negocios a establecer un fundamento sólido para sus clases. Las veinticinco reglas de oro deben ser discutidas en detalle para que los microemprendedores puedan ganar una mayor apreciación a la importancia de implementar prácticas correctas en sus negocios y ver cómo estas prácticas correctas se convierten en éxito continuo.*

*El volumen 2 y su suplemento contienen lecciones diseñadas para explorar a fondo algunas de las reglas de oro. Las diferentes lecciones van del mantener registros hasta el incremento de ventas y el mercadeo básico al identificar oportunidades. De estas lecciones los dueños de negocios pueden aprender cómo empezar y hacer crecer los pequeños negocios al poner en práctica cada una de las reglas de oro.*

*El volumen 3 es una colección de 18 casos de diferentes microempresas. Ha sido diseñado para el facilitador, el mentor, el entrenador, el maestro y el líder de debates para usarse en enseñar habilidades analíticas para estudiantes y dueños de microempresas.*

*Por último, el nivel 4 es una colección de casos que describen los esfuerzos de microfranquicias de 39 negocios que operan en diferentes partes del mundo. Cada caso describe o que la microfranquicia hace, como opera y que es lo que lo hace exitoso. Creemos que las microfranquicias representan un paso lógico en acelerar los pasos de la gente de la pobreza hacia microempresas, y acumulación de capital y la construcción de activos.*

*Juntos, estos cuatro volúmenes proveen mucha ayuda necesitada en enseñar y aprender los principios básicos de los negocios de esta manera los microemprendedores pueden incrementar su dinero que llevan a casa y así cuidar mejor de sus familias en el corto tiempo y desarrollar propiedades de activos que pueden dirigir hacia éxito multigeneracional.*

### *Reglas de Oro: El proceso de desarrollo*

*Las 25 reglas de oro que son explicadas en este manual son muy sencillas, pero son el resultado de un proceso que comenzó en 1999, cuando Bette y yo fundamos la Academia para la Creación de la Microempresa en las Filipinas. Al discutir los diferentes casos (ver volumen 3) con cada grupo de estudiantes descubrimos que esos 25 principios repetidamente han entrado en nuestros debates del salón de clase y les hemos definido como guías para cada negocio y operador de negocio.*

*Bette y yo-con la ayuda de otras talentosas personas y escritores de negocios-cuidadosamente creamos estos recurrentes conceptos en cortos estatutos que capturan la esencia del principio y son fácil de recordar. Una vez que los estudiantes de microempresas o los dueños de negocios memorizan las reglas y buscan los caminos para implementarlos en su negocio, la repetición de la regla trae a la mente los principios más a fondo y aplicaciones que son explicados en este manual.*

*Mientras el dedicado personal de la Academia continúa para dirigir nuevos grupos de estudiantes en el descubrimiento del proceso de las reglas de oro, estos principios han sido enseñados, aprendidos y aplicados a través del mundo. Son enseñados formalmente por organizaciones no gubernamentales en Brasil, Ghana, Kenia, México, Mongolia, Rusia y otras áreas de Asia y América. Además han sido incluidos en las capacitaciones de autoempleo enseñados por La Iglesia de Jesucristo de los Santos de los Últimos Días en 54 país alrededor del mundo. Adicionalmente, una compilación de 12 de estos principios está disponible en inglés, portugués, español, mongol y ruso. Estudiantes y miembros de la facultad de la Universidad de Brigham Young-Hawái están trabajando en traducir estas reglas en un total de 25 idiomas-un proyecto que ayudara a llevar este currículo a grandes dueños de negocios de todo el mundo.*

*Además tenemos planes de suplementar este volumen con lecciones simplificadas para los menos educados y con dibujos para aquellos que no saben leer. Estos esfuerzos harán que esta vital información de negocios sea más accesible para la gente en el mundo que tiene grandes ideas de negocios pero batalla para implementarlas. Estamos motivados por el conocimiento que estas 25 reglas de oro podrán dar a todo tipo de persona sin importar su educación académica, lo sofisticado de su plan o su situación personal.*

#### **COMO USAR ESTE MANUAL**

*El espíritu empresarial parece ser la ola generativa de ingresos tanto del presente como del futuro. A través del mundo la proporción entre negocios pequeños a grandes es sorprendente. En muchas naciones en desarrollo los empleos bien pagados son muy escasos así que miles de emprendedores necesitados proveen a sus familias al establecer una microempresa. En países un poco más desarrollados la gran mayoría de las empresas son todavía muy pequeñas-usualmente con solo uno o dos empleados. Y aun en los Estados Unidos el 64 por ciento de los negocios tienen nueve o algunos más empleados.*

*La complejidad, tamaño y misión de cada negocio es muy único, pero todos los negocios pueden mejorar al aplicar las reglas de oro. Ellas están a medida de las necesidades de los pequeños negocios, pero pueden ayudar a mejorar el desarrollo de una empresa grande y bien establecida. La naturaleza universal de estos principios es lo que los hace funcionar.*

*Le deseamos suerte a medida que –con los principios en mente- embárquese en crear o mejorar su negocio. Aprenda las reglas de oro. Incorpórelas en cada cosa que usted hace en su negocio. Y disfrute del auto satisfacción económica que viene al entender y aplicar estos principios probados.*

## 1.-VENDA LO QUE EL MERCADO COMPRARA

*Desde su niñez. Andy ha disfrutado hacer empanadas. De hecho él ama el preparar y comer empanadas tanto que cuando era joven decidió hacer empanadas a lo grande y venderlas a los estudiantes de una escuela cercana. Andy estaba seguro que a los estudiantes les encantarían y las comprarían con regularidad. Su primer día preparo 50 empanadas: y entró en shock cuando al final del día se dio cuenta que solo había vendido 10 de estas. Al siguiente día, únicamente vendió ocho. Y al tercer día solamente cuatro.*

*Frustrado, camino hacia el vecindario observando las acciones de la gente que se encontraba en la calle. Se dio cuenta que un vendedor cercano vendía pescado y bocadillos de calamar atrayendo así a docenas de estudiantes. Vio a otro vendedor de decenas de bebidas de frutas y dulces. Y vio a un tercer proveedor con agua embotellada y sándwiches frescos.*

*Andy se dio cuenta que estaba vendiendo el producto equivocado- que estaba tratando de forzar sus propias preferencias en las personas que quería que fueran sus clientes. Preparo los mismos mariscos agregando una bebida de tapioca a su venta y su punto de venta lo situó en la puerta principal de salida de la escuela. Con un gran punto de venta y un mejorado producto para el cliente el negocio de Andy ha sido exitoso desde entonces.*

*El Principio –Vende lo que el Mercado comprara*

*El error de Andy es uno de los muchos errores que cometen la mayoría de los dueños de negocios-ellos producen y tratan de vender un producto del cual están animados pero no se molestan en buscar y conocer si otras personas están interesadas también. El resultado de este enfoque es generalmente un negocio con un corto tiempo de vida y muchísima frustración por parte del dueño. El remedio es muy sencillo: vende lo que el Mercado comprara-, o más específico aun, lo que la gente a tu alrededor compraría.*

*Antes de empezar usted necesita saber qué es lo que sus clientes potenciales estarán buscando. Sabrá las preferencias, gustos y necesidades de la gente haciendo un estudio de Mercado. Un tipo de estudio de Mercado es el hablar con la gente en cuanto a sus hábitos de compra y sus impresiones de un producto determinado. Si usted tiene un producto específico que piensa que será exitoso, muéstrelo a la gente y pregúnteles si lo comprarían como producto básico. Si usted todavía no tiene una idea de lo que quiere vender hable con la gente para ver qué tipo de productos ellos comprarían pero no han podido llegar a ellos por no tener un lugar cercano donde encontrarlos.*

*Otro tipo de estudio de Mercado importante implica el observar un Supermercado y estudiar las tendencias de compra de la gente. El estudio cuidadoso de Mercado sobre un periodo de tiempo le indicara que tipo de productos o servicios han sido generalmente exitosos en el Mercado lo que la demanda global es de esos productos o servicios, que tendencias han sido y siguen siendo populares entre los clientes en el mercado y que tendencias son de carácter cíclico, y pronto podría regresar a la popularidad.*

*Las tendencias (o modas) presentan una oportunidad única para los dueños de negocios. El éxito de los negocios de la restauración a la evolución depende de cuando la empresa entra en el Mercado. Por lo tanto si usted quiere involucrarse en un negocio que está enfocado en tendencias o modas, dese cuenta que las modas no duraran para siempre. Sea sensible de la importancia de saber cuándo entrar y cuando salir del Mercado de la moda. Si puede*

*entrar en el Mercado de la moda a buen tiempo usted puede ser un líder en ella y recoger una gran cosecha, ya se sacando mucha ganancia antes de que expire la moda o vender el negocio antes de que este desaparezca.*

*Además de estar atento a las nuevas tendencias y modas hay que prestar atención en lo general a las pautas sociales y económicas de su ciudad. Las culturas están en constante participación, cambian como las nuevas fuerzas e influencias y son introducidos en el sistema social. Porque casi cada miembro de una sociedad es afectado al cambiar la cultura, usted debe de estar consciente de como los cambios de la cultura pueden introducir nuevas oportunidades de negocio y crecimiento.*

*Un cambio cultural que está barriendo al mundo entero es el aumento del número de mujeres que ahora están trabajando y ganando dinero fuera del hogar. La afluencia de mujeres en la fuerza laboral ha llevado a cambios dramáticos en los productos y servicios que ofrecen las empresas. Los mercados están pidiendo más servicios y productos para la mujer (tales como servicios de belleza y prendas de vestuario profesional) y para las familias ocupadas (comida rápida o niñeras para los niños pequeños)*

#### **OBSTACULOS A SUPERAR**

*El tiempo es generalmente un obstáculo que se interpone entre los propietarios de negocios potenciales y su capacidad para entrar en nuevos mercados o lanzar nuevos productos al mercado. Los empresarios necesitan tiempo para investigación de mercados y productos. Ellos necesitan tiempo para desarrollar nuevos productos o abrir una nueva tienda. Necesitan tiempo para encontrar proveedores. Y necesitan tiempo para educar a los clientes adecuadamente y hacerles saber el porqué necesitar o desear un producto nuevo (especialmente si el empresario está a la vanguardia de la oferta de un producto nuevo)*

*El obstáculo del tiempo por lo general se puede superar si se aprende a trabajar muy duro en su negocio y se es paciente con el rigor y tiempo que consume el negocio.*

#### **BENEFICIOS AL APLICAR ESTE PRINCIPIO**

*En última instancia, un negocio que no puede vender lo que el mercado va a comprar no puede obtener un beneficio sobre una base regular y no estará abierto por mucho tiempo. El opuesto es cierto para las empresas que identifican correctamente las necesidades del mercado y ofrecer los productos o servicios de una manera eficiente*

*El grado de éxito que su negocio logre depende de lo bien que siga los demás principios del éxito empresarial. Pero se puede dar el primer paso en el camino hacia el éxito al comprometerse a descubrir las necesidades del mercado y luego a vender a un precio accesible para los clientes y redituable para su negocio.*

## **2- PRACTICA DE ENTIDADES SEPARADAS**

*Alvin ha trabajado duro en su negocio de venta de pescado. Cada día invirtió 80 pesos como capital para comprar 50 kilos de pescado en el mercado. Luego pasó el día vendiendo el pescado a las familias en su barrio. La ganancia diaria promedio era (la diferencia entre lo que gasta en el pescado y lo que ganaba con su venta) de 75 pesos, suficiente para comprar alimentos para su familia de cinco personas. En muy buen día de ventas, cuando la ganancia era más de lo esperado, Alvin utilizaría el dinero extra para su uso personal.*

*Un día, sucedió lo inesperado, la esposa de Alvin se enfermó. El médico dijo que su estado podría ser tratado sólo con pastillas, lo cual serían bastante costosas. Alvin utilizó todo el dinero que tenía como capital (dinero necesarios para iniciar un negocio y comprar el inventario para trabajar) para poder pagar por la visita del médico y la medicina tan necesaria para su esposa. Sin dinero para comprar lo del inventario, Alvin ya no podía comprar pescado para vender. Estaba fuera del negocio.*

*La decisión de Alvin fue fácil de tomar. Pocas personas le culpan por haber elegido cuidar a su esposa en lugar de salvar su negocio. Pero la lección que se puede aprender de la experiencia de Alvin es que este tipo de problema se puede evitar. Si Alvin hubiera seguido el consejo de entidades de actividad independiente y hubiera puesto el dinero del negocio separado del dinero personal entonces podría haber empezado a ahorrar mucho tiempo antes para estar preparado financieramente para los gastos del negocio en curso así como para las necesidades de emergencia personal.*

*El principio-entidades de actividad independiente*

*Cuando las personas deciden empezar un negocio, muchos luchan con el conocimiento de cómo cuidar el dinero generado por sus transacciones empresariales. La mayoría enfoca tanto su dinero personal como el del negocio dentro de la misma olla. La habilidad de separar el dinero de la empresa con el personal es necesaria para el crecimiento de la empresa. Dinero de negocios y personales necesitan ser tratados de una manera diferente, no sola en la ubicación física del dinero sino también en la mentalidad del dueño de la microempresa. Lo más separado que estén los dos tipos de dinero, lo más exitoso que la empresa será.*

*Después de que su negocio es financiado inicialmente (ya sea a través de un préstamo o mediante la inversión de fondos personales), debe considerar el negocio como una organización totalmente independiente-una organización que es financieramente separada de su dinero personal. Como microempresario, usted debe comunicarse claramente con los miembros de su familia y amigos para asegurarse de que comprenden del carácter independiente de su negocio y los activos personales. El dinero del negocio se debe utilizar estrictamente para fines relacionados con el negocio y no deben utilizarse por razones personales.*

*Una vez que esta relación se entiende y se establece, trátase a usted mismo como un empleado de la compañía o negocio. En otras palabras, calcule cuánto dinero usted necesita diariamente para satisfacer sus necesidades personales, y retirar esa suma de dinero como un salario diario. Reinvierta las ganancias restantes en el negocio. Si lo hace, permitirá que el capital operativo de la empresa aumente, lo que le permite comprar más productos para vender. Aprenda a vivir con el salario determinado y deje el de capital de trabajo (es decir, intereses acumulados) para el negocio. A medida que más productos se venden, más ganancias se generan, y su sueldo puede ir aumentando lentamente.*

### *Obstáculos a Superar*

*Dos obstáculos que impiden a los propietarios de negocios de este principio son los siguientes (1) tentaciones causada por la cantidad limitada de fondos disponibles para muchos microempresarios y (2) los deseos de la gratificación instantánea.*

#### *Tentaciones causadas por fondos limitados*

*La práctica de entidades independientes es casi inexistente en las microempresas de todo el mundo. Esto situación se debe principalmente al hecho de que muchos propietarios de microempresas tienen muy poco dinero para empezar, por lo que la idea de no utilizar todo su dinero disponible para satisfacer sus necesidades inmediatas necesidades parece una tontería. Debido a que inicialmente eran responsables de la financiación de la empresa, llegan a pensar que el negocio pasa a ser parte de sus bienes personales. Los artículos de inventario son utilizados por miembros de la familia y amigos como si los fueran propiedad de la de la familia, no de la empresa. El dinero es en ocasiones tomado directamente de la caja registradora para gastos personales. Y, en general, no hay registro de que se haya hecho una transacción por lo que el propietario de negocio no tiene manera de rastrear el movimiento del dinero o bienes que se sacan del negocio por parte de miembros de la familia.*

*Se puede evitar este obstáculo al decidir llevar a la práctica esta regla de oro antes incluso de abrir las puertas del negocio. Comprométase a ver el negocio como algo que está separado de usted y su familia, a pesar de que su dinero será utilizado para financiar inicialmente el negocio. Adhiriéndose a este compromiso, usted se ayuda a resistir la tentación de "préstamo" de la empresa o la "utilización" de fondos para las necesidades personales. Y al final del día si su inversión inicial se deja intacta, en la empresa dará grandes dividendos financieros para usted.*

#### *Los deseos de gratificación inmediata*

*Otro obstáculo que encuentran los propietarios de negocios en la gestión de sus cuentas financieras separadas implica el equilibrio entre el ahorro y el gasto. Ellos luchan por entender cómo es que la inversión de dinero en el negocio aumenta los rendimientos futuros y se pueden beneficiar más que a gastar el dinero en cosas que necesitan. Ellos no entienden la relación entre el retraso de la gratificación y un mayor crecimiento.*

*Pero para tener éxito, debe ser disciplinado en la fijación de los sueldos y no quitar dinero adicional de la empresa. Esta disciplina le permitirá invertir en el negocio – una práctica que llevará a mayores ganancias en el futuro y un mayor sueldo.*

#### *Beneficios de aplicar el principio*

*La práctica de entidades separadas tiene muchos beneficios para el negocio y el propietario. En primer lugar, cuando mantienes los fondos del negocio y los fondos personales separados y cuando se retire un sueldo razonable de la cuenta de negocio, el negocio puede crecer. El capital circulante puede aumentar (es decir, acumular y crecer de interés) para el negocio. La disciplina en la práctica de entidades separadas le dirija ahora a mayores ganancias en el futuro.*

*En segundo lugar, viviendo de un salario fijo sirve como un poderoso factor de motivación para trabajar duro y mejorar la rentabilidad de la empresa. Es necesario comprometerse a proporcionar fondos diarios suficientes para*



*apoyar las necesidades personales de su familia, y luego trabajar para asegurarse de que usted puede hacerlo sin depender de los fondos de la empresa. Si usted sabe que tomar dinero del negocio para satisfacer imprevistos de personal no será una opción, tendrá que trabajar más duro para asegurarse de que generara ingresos suficientes para satisfacer todas sus necesidades, incluso la situación de emergencia que son tan impredecibles. Cuando este compromiso con la práctica de entidades separadas es claro, trabajará arduamente para cumplir con sus metas financieras.*

*Si se practica sistemáticamente, la regla de oro “entidades separadas” lo colocará en el camino hacia la autosuficiencia y la elevación de la vida de pobreza.*

### *3 – Comience pequeño; PIENSE EN GRANDE*

*Juan siempre había querido abrir un negocio relacionado con la tecnología. Pero nunca tenía dinero suficiente para iniciar un pequeño negocio. Él vio la oportunidad de ganar dinero en la venta de propiedades inmobiliarias cuando su tío, que tenía unas muchísimas propiedades, pidió a Juan que le ayudara a vender una de ellas.*

*Juan pensó en utilizar la Internet como un medio para la venta de la propiedad, por lo que habló con todos sus amigos y miembros de la familia para ver si alguien tenía un sitio web y estaría dispuesto a publicar un anuncio. El anuncio fue exitoso, tanto que atrajo mucho la atención, y Juan vendió la propiedad en unas pocas semanas. Juan ganó 50.000 pesos por su trabajo, y usó el dinero para comprar una propiedad más pequeña y crear su propio sitio web*

*Al comenzar con ese pequeño pedazo de tierra, y reinvertir sus ingresos en el negocio, y de hacer crecer su negocio de una vez, hizo de una pequeña empresa una de las más grandes compañías millonarias que compra y vende propiedades por todo el mundo.*

*El principio-- Inicia pequeño; Piensa en grande*

*Cuando la gente comienza con negocios, suelen hacerlo sonando con los ingresos que este proporcionara y con las esperanzas de ser dueño de su propia casa, trabajando en su propio horario, y ser capaz de poder cubrir todas las necesidades de su familia (y muchos de sus deseos). Muchos empresarios nuevos ven los negocios establecidos que han funcionado durante años, y piensan que el éxito se debe al tamaño de las empresas. Al querer seguir los pasos de las grandes empresas, estos propietarios se ven en la tentación de abrir negocios caros a gran escala*

.

*Mientras que los propietarios de negocios impulsivos a menudo dan pie a su deseo de iniciar a lo grande, los sabios superan esa tentación y de una manera sabia deciden empezar con poco y crecer después a lo grande. Ellos han desarrollado un sentido de paciencia que les permite comenzar a una escala muy pequeña pero nunca perder de vista su intención de algún día ser grandes. Con esta perspectiva adecuada, pueden experimentar con sus pequeñas empresas cuando los riesgos son bajos y el costo del fracaso es relativamente pequeño. Ellos hacen pequeñas cosas que conducen a éxitos en pequeña escala porque saben que al hacer las pequeñas cosas de ahora, será capaz de hacer crecer el negocio a fin de que algún día experimenten el éxito a gran escala.*

*Al empezar su pequeño negocio y, finalmente, empezar a tratar de aumentar su tamaño y rentabilidad parte de su proceso de experimentación podrían incluir el hacer preguntas acerca de su producto, servicio, y negocios. ¿Les gustara a los clientes este producto? ¿Es la ubicación del negocio la correcta? ¿O podría yo ser capaz de vender más productos en alguna otra parte? ¿Tengo la mezcla correcta de productos? ¿Los productos o servicios se complementan entre sí?*

*Si usted decide iniciar pequeño pero pensar en grande, es probable que sea capaz de sentir exactamente cuándo empezar a hacer la transición de pequeño a grande. Si usted tiene un buen modelo y plan de negocio, y está dispuesto a trabajar duro, y aplicar cada una de las reglas de oro, finalmente llegará a un punto en donde usted tendrá demasiado trabajo por que hacer por usted mismo—demasiados clientes, demasiadas visitas y una tienda muy pequeña. En ese punto, usted sabrá que usted está a punto de ser grande, y podrá dar el siguiente paso: la contratación de empleados y delegación de responsabilidades, pasando a un lugar más grande, expandiéndose a diferentes tiendas, y así sucesivamente. Pero hasta que llegue al punto donde no puede manejar todo el negocio, la*

*empresa debe evitar incurrir en grandes gastos innecesarios. El crecimiento del negocio debe dirigir el crecimiento en el tamaño, no al revés. Se decepcionara si optimistamente piensa que el mirar a lo grande te hará grande.*

*Muchos propietarios de negocios, se impacientan al ser pequeños, han tratado de crecer más rápido que lo que sus recursos les permiten. Y al hacerlo, se han embarcado en un espantoso (y con frecuencia mortal) viaje. Han tenido que trabajar casi sin parar, pedir prestado más y más dinero para quedarse a flote, ya veces incluso pedir prestado contra sus cuentas por cobrar (en otras palabras, utilizar el dinero que aún no tienen como garantía para un préstamo que realmente necesitan). El costo de permanecer en negocios de la luna como los propietarios se mueve más y más lejos en camino hacia una gran deuda.*

*Carlos fue uno de los propietarios de tales negocios. Él tenía un gran modelo de negocio, pero no le gustaba ser pequeño. Quería la gloria de verse como grande, actuar como grande y ser grande. Pero él no estaba listo a de hecho ser grande. Después de unos meses de funcionamiento, anunció que se estaba mudando de su negocio de su sótano (donde no pagaba renta) a un espacio de oficinas alquilado que era muy agradable y prestigioso pero también muy costoso. Ahora necesitaba contratar empleados, muebles de oficina y tener negocios suficientes para pagar por todo.*

*Estaba pensando en grande, pero muy pronto estaba de regreso en su pequeño sótano. Se aprendió una importante-aunque cara-lección de esa experiencia. La lección se ilustra mejor a través de las palabras de un sabio profesor de negocios: "Es mejor poner en marcha un aeroplano de los Hermanos Wright y echarlo a volar que tratar de conseguir un fuselaje ancho 747 en el aire y estrellarlo". Tampoco es una divertida experiencia, pero el fracaso cuesta menos con el avión más pequeño.*

#### *Obstáculos a Superar*

*Aunque no todos nacemos con características competitivas, pronto se desarrolla el deseo de competir para ser mejor (o al menos sentirse mejor) que otros. Este deseo de buscar los concursos y vernos a nosotros mismos compitiendo con los demás no es más que nada en negocios un otro aspecto de la vida. Por lo general entramos en un negocio para alcanzar un objetivo interno que nos motiva a lograr algo que le da sentido a nuestra vida y las vidas de nuestros seres queridos.*

*Pero muchas veces, perdemos de vista nuestros objetivos, cuando vemos el éxito que los demás están teniendo. De pronto empiezan a ver otros propietarios de negocios competidores, y pensamos que debemos tener más de lo que ellos tienen y son. Queremos que los demás piensen en nosotros como personas exitosas, por lo que comenzamos en querer cosas que pensamos que nos harán ver más exitosos: una tienda más grande, una tienda elegante, un aumento mayor al inventario necesario, uniformes bonitos, y así sucesivamente. Antes de notarlos, hemos crecido más rápido de lo que debíamos y hemos puesto nuestra estabilidad financiera en peligro. Y lo hemos hecho sólo para aparentar que somos más exitosos que la competencia de al lado.*

*Para luchar contra este impulso de crecer demasiado rápido, debe recordar que el éxito no se mide en contra de lo que los demás logran, pero en contra de su situación anterior. Usted necesita ser lento y constante, creciendo a largo plazo, sólo con este tipo de crecimiento se puede realmente alcanzar el éxito y evitar los peligros que vienen a aquellos que tratan de crecer demasiado rápido.*

### *Beneficios de aplicar el principio*

*Los errores son una parte inevitable del negocio. Ningún propietario de negocio, sin importar que tan motivado o experimentado sea está exento de cometer errores durante las primeras etapas de un nuevo negocio. Al empezar en pequeño, puede asegurarse de que sus errores serán experiencias de aprendizaje las cuales le ayudaran a recuperarse de los efectos no fatales que podrían ser fatales para su negocio.*

*Al planificar el crecimiento de su negocio, recuerde que si su negocio no crece, se estancara y morirá, sin embargo, el crecimiento tan grande y tan rápido también es fatal. El mejor camino a seguir al establecer un nuevo negocio es empezar poco a poco, crecer poco a poco y pensar en grande. Al seguir este sencillo pero efectivo plan podrá alcanzar el éxito de lo que ha soñado cuando planeó abrir su negocio principalmente.*

#### 4 – SE AMABLE DESPUES

*Raquel, una empresaria novata, se aventuró en un negocio de ropa empezando en pequeño y vendiendo a sus amigos, familiares y compañeros de trabajo. Tomó sus ahorros de 1.000 pesos y compro camisetas, shorts, pantalones y calcetines. Raquel estaba emocionada al ver lo bien que los artículos fueron recibidos por sus amigos y familiares. A ellos les gustaron muchísimo los artículos y se mostraron dispuestos a hablar acerca de los productos de Raquel con sus amigos y vecinos. La palabra fue esparcida rápidamente dando sus frutos. Pronto, la tienda comenzó a llenarse de gente que caminaba por ahí e incluso la gente de los alrededores que también habían escuchado. Raquel se sentía muy bien con la forma en la que la tienda iba progresando.*

*Sin embargo, el entusiasmo de Raquel pronto se convirtió en la confusión y la frustración al observar que no todo en su negocio iba a la perfección. Sus amigos comenzaron a pedir favores especiales. Querían obtener descuentos especiales en sus compras, pedir prestado dinero de su caja, e incluso mercancía gratis de la tienda.*

*Raquel, con ganas de complacer a sus amigos y compartir su éxito con ellos, cedió a sus peticiones. Daría descuentos, préstamos y prendas de vestir gratis, sin ninguna esperanza de que algún día fueran pagados sus favores. Aunque se sentía un poco incomoda al compartir las ganancias de la empresa no se sentía muy preocupada hasta que un Lunes por la mañana fue a comprar los productos que prevé la venta de esa semana.*

*Cuándo iba a pagar por su orden habitual, se dio cuenta que había dado tanto de inventario que no tenía suficiente dinero para comprar los productos que necesitaba para vender esta semana. Su negocio estaba en peligro de fracasar. En ese momento, Raquel se dio cuenta de que su generosidad y bondad había sido la causa de los problemas de su negocio. Ahora tendría que sacar un préstamo o dejar de regalar los recursos de la empresa a sus amigos. Decidió inmediatamente cobrar el dinero que les había prestado a sus amigos y hacer una nueva política con respecto a las compras en la tienda.*

*En sólo unos pocos días, Raquel recupero unos 2.800 pesos, y fue capaz de comprar el inventario suficiente para obtener un tipo de ganancia durante la próxima semana. Con su decisión de "ser amable después," Raquel fue capaz de convertir todo su negocio. Obtuvo ganancias casi cada día y pudo reinvertir en su negocio. Con ahora el nuevo capital, es capaz de reinvertir en el negocio, comprar más inventario para vender, y ahorrar para una futura expansión. Reconoció que al invertir en su negocio ahora y ser amable después, a la larga puede dar algo más que dinero en efectivo y productos a sus amigos, ella puede darles puestos de trabajo que pueden ayudar a satisfacer sus necesidades a largo plazo.*

#### *El principio-Se amable después*

*Debido a que valoramos las relaciones con las personas, generalmente somos amables con quien nos rodea. Nos gusta decir "sí" a las peticiones, hacer favores a la gente, y echarles la mano con lo que podamos. Pero en los negocios, tenemos que aprender a ser amable sin que se aprovechen de ello. Ser demasiado agradable y sobre todo ser demasiado agradable en las primeras etapas de desarrollo de negocios-puede poner un negocio en verdadero riesgo.*

*Muchas culturas desarrollan estándares y normas que indican que decir "no" es inapropiado cuando alguien necesita algo que otra persona tiene. En los países de los tercermundistas, esta norma es muy frecuente. Por ejemplo, si alguien ve algo que le gusta en la casa de otra persona, podría decir un cumplido al dueño de la casa con respecto a lo que le había gustado. El cumplido por lo general hace que el dueño de la casa se*

sienta obligado a ofrecer el artículo a la otra persona. El mismo patrón sucede muy a menudo en los negocios: los propietarios de negocios sienten la presión de ser "amables", y terminan regalando recursos de las empresas si es necesario. Una vez más, ser amable es bueno pero no es una buena estrategia para las primeras etapas del negocio.

La parábola del buen samaritano nos enseña que, aunque debemos ser generosos con lo que tenemos, nuestra mayor responsabilidad es cuidar primero de nuestra propia familia. El buen samaritano era claramente una buena persona-le ofreció una importante ayuda a un hombre que no conocía y de quien no esperaba nada a cambio. El samaritano tomó al hombre herido, lo sacó del peligro, pagó sus gastos médicos y le brindó vivienda y alimentos. Todos sabemos parte de la historia. Pero a menudo olvidamos ver el mensaje detrás del mensaje: el samaritano estaba en condiciones de regalar su dinero, porque había adquirido ya suficientes bienes materiales y las riquezas. En otras palabras, el hecho de que el Samaritano tenía un burro, la confianza del ventero (lo que sugiere que había un buen crédito con el posadero), y el dinero suficiente para pagar algunos gastos por adelantado indican que el samaritano había construido una oferta de bienes y dinero. Anteriormente había tenido que decir "no" de manera que ahora se podía decir "sí".

Usted puede aprender una lección importante de la parábola del buen samaritano: las empresas necesitan de capital en orden para crecer y ser más rentables. Si usted, en un intento de ser agradable, regala el capital o mercancía en lugar de invertirlo en el negocio, usted no será capaz de financiar el crecimiento de su negocio, y finalmente se quedará sin nada. Construyendo un negocio y regalando el dinero, mercancía o trabajos que realmente no necesitan hacerse es una tontería y al final nadie sale beneficiado.

Si, en cambio, usted aprende a decir "no" a sus amigos y miembros de la familia desde el principio, usted puede hacer uso del capital invertido en su negocio y elevar sus números económicos al mismo tiempo poder ayudar a otros. Por ejemplo, si usted elige a ser amable después, usted tendrá suficiente dinero para ofrecer descuentos después, donar mercancía a los miembros de la familia en necesidad, y contratar a familiares y amigos como empleados, ayudando así a las personas que ayudan a sus propias familias.

### *Obstáculos a Superar*

La mayoría de los propietarios de negocios tienen dificultades para decir "no". Ellos superan ese obstáculo adquiriendo una nueva perspectiva de las buenas consecuencias que trae el negarse a sí mismo al principio y disfrutar las ganancias más tarde. Esta perspectiva es el resultado de la comprensión de que cuando los propietarios de negocios dicen "sí" a amigos y familiares que piden dinero o mercancía regalada en realidad están diciendo "no" a sí mismos y a su potencial independiente.

Una empresaria joven desarrolló un plan que le ayuda a enseñar a los miembros de su familia el porqué ser amable después es tan importante. Este plan ha ayudado a superar su miedo a decir "no." Ella dice, "parece que siempre he necesitado ayuda con cosas pequeñas en mi negocio, por lo que he comenzado a hacer que los miembros de mi familia trabajen para pagar la mercancía que quieren. De esta manera siento que les estoy diciendo que sí y les estoy haciendo trabajar para pagar las cosas que toman de la tienda. Y si no quieren trabajar, son ellos los que dicen que no en lugar de ser yo quien les diga no a ellos.

*El decir "no" no se hace más fácil durante la noche. Pero con una perspectiva sana sobre lo que significa ser amable después, puede estar más preparado a decir que no y puede ayudar a sus amigos y familiares a darse cuenta de que a largo plazo todos pueden salir beneficiados si aprenden a decir o aceptar un "no" como respuesta.*

#### *Beneficios al aplicar este principio*

*Al posponer el deseo de ayudar a otros con las ganancias de su negocio, usted puede darse cuenta de sus deseos de hacer mucho bien a más gente, lo cual sería muchísimo mejor de lo que sería si empieza a conceder favores desde el primer momento que comienza con el negocio. Al tomar un par de años (o más, si es necesario) para convertir su pequeño negocio en un negocio mayor, puede realmente ayudar a un mayor número de personas de una manera mucho más significativa.*

*Gwen, una empresaria que vende embutidos caseros, explica los beneficios de la aplicación de este principio de una manera muy clara. Ella dice, "Si puedo construir mi capital con cada peso que obtengo de ganancia con excepción de mi propio salario dentro del negocio, este crecería lo suficientemente grande como para poder contratar a mi familia y hacer más embutidos caseros. De esta manera podría apoyarles de una manera más grande en vez de solo darles de comer una vez al día.*

*En otras palabras, al decir "no" a las peticiones pequeñas ahora se puede decir "sí" a mayores peticiones después. El bien que puede hacer con sus grandes recursos en el largo plazo serán mucho más importante que el bien que puede hacer con sus escasos recursos en el presente.*

## *5 - Mantenga buenos REGISTROS*

*Cuando Herbert abrió su primera tienda DreamBurger, él tenía grandes esperanzas en lo que podía lograr. Su objetivo era llenar su menú con diferentes tipos de hamburguesas que cada cliente podría ser capaz de encontrar la hamburguesa perfecta para satisfacer su hambre. La apertura de su primer puesto de hamburguesas cerca de un hospital con alto tránsito peatonal, Herbert fue capaz de vender la totalidad de sus hamburguesas en el primer día. Él estaba encantado.*

*Pero, al final de su primer día de operaciones, Herbert estaba tan cansado que se olvidó de registrar todo tipo de información importante: no hizo ningún registro de su inventario inicial (el número de pan o carne para hamburguesa con que inicio de carne) o de su capital inicial (el dinero que puso en el negocio). Ni siquiera registro el total de ventas de ese día. Se olvidó de llevar registros en el segundo día . . . en el tercer día . . . e incluso durante toda la primer semana. Rápidamente cayó en el hábito de no mantener registros-un hábito que se conoce como problemas para el negocio. Después de un mes completo en el negocio, Herbert se dio cuenta que había comprado y vendido bastantes hamburguesas pero no sabía dónde estaban sus ganancias y que había pasado con su dinero. Ni siquiera podía saber si sus operaciones del mes le habían traído ganancias, tampoco sabía cuántos suministros necesitaba cada semana, y no tenía idea de cuánto inventario debía de mantener en una base diaria*

*Herbert finalmente se comprometió a mantener un buen registro de todas sus transacciones comerciales. Empezó por contar los productos que tenía en la mano. Después, él comenzó a registrar cuántas hamburguesas vendió cada día, y comparo sus registros con el dinero que había en la caja registradora. Ahora sabía exactamente cuánto inventario se debe tener a la mano, cuántos ingresos generaba diariamente, y cuánto gastaba cada semana. El hábito de mantener registros había transformado su negocio. DreamBurger ha crecido de forma constante. Herbert ahora tiene cinco DreamBurger operando en tres partes de la ciudad.*

### *El principio-Mantenga buenos registros*

*Aunque muchas personas no les gusta mantener registros, aquellos los que aplican este principio en su vida cotidiana y en sus empresas descubren rápidamente que el mantener registros puede ser muy gratificante y una actividad muy útil. Esto es así porque el mantener registros no es un fin en sí mismo, es un medio para un fin. Y ese "fin" es mejorar el funcionamiento y la rentabilidad de una empresa.*

*Los buenos registros pueden ayudar a entender lo que está ocurriendo en su negocio, no sólo hoy o esta semana, pero en pocas semanas o incluso años. Los registros proporcionan respuestas a las preguntas que cada auditor de negocios, incluido usted, tiene que saber:*

- ¿Cuál de mis productos son más populares? ¿Cuáles no se están vendiendo muy bien?*
- ¿Qué gastos están asociados con los productos que vendo?*
- ¿A qué horas del día están más ocupados?*
- ¿He ganado más dinero este mes que el mes pasado? ¿Es este incremento un tipo de crecimiento inusual o se debe a la temporada?*

*Si desea que su negocio crezca y prospere, debe mantener los registros, incluso si los registros son muy sencillos al principio. Un primer registro de la microempresa podría ser basado en los siguientes elementos:*

- ¿Cuánto se pagó por cada producto comprado al proveedor?*
- ¿Cuánto de cada artículo fue vendido cada día?*



- ¿Qué ingreso se ha generado de esas ventas?
- Todas las entradas y salidas de dinero
- El costo de agregar valor a (o mejorar) las materias primas

*Para empezar con cosas pequeñas, utilice estos elementos de registro diario durante dos semanas. Al final de cada día, analice sus registros. Descubra cual fue el artículo más vendido en ese día y que ganancias conllevan, y que artículos se venden juntos. Si usted mantiene un registro cuidadoso y lo analiza diariamente, para el término de dos semanas tendrá suficiente información detallada para tomar grandes decisiones, que harán que sus ganancias aumenten y ejecutar un buen y mejor negocio. Y tener un mejor negocio terminara en más dinero para usted y de esta manera tomar un mejor salario.*

#### *Obstáculos a Superar*

*Microempresarios, generalmente, dan dos razones principales para no llevar registros:*

1. *"Mi negocio es tan pequeño que se exactamente lo que ocurre diariamente".*
2. *"Estoy demasiado ocupada para mantener los registros".*

*Sé lo que está pasando en el negocio...*

*Cuando su empresa es pequeña, se podría pensar que saben todo lo que sucede en ella. Esto suposición es falsa, incluso si fuera cierto, el hecho de que usted sabe lo que está sucediendo dentro de la empresa no significa que usted no debe llevar registros. Los seres humanos son naturalmente olvidadizos. Por ejemplo, aunque usted pueda ser capaz de recordar lo que comió en el almuerzo de hoy, probablemente no podrá recordar lo que comió en el almuerzo el martes pasado. Y la probabilidad de que usted puede recordar lo que comió en el almuerzo todos los días el mes pasado es aún menor. El mismo principio es válido en las operaciones de negocio y mantenimiento de registros. El grado en que mantenga un buen registro y lo analice con frecuencia pone de manifiesto su dedicación para desarrollar un verdadero negocio que puede proporcionar dinero para aumentar su familia.*

*Oculto en esta respuesta de saber todo lo que sucede en el negocio es una falsa suposición que puede crear una plaga dañina en los microempresarios: asumir que porque el negocio es pequeño ahora y así será siempre. Esta no es la visión que debe tener para su negocio. Debe querer que su negocio crezca. Y usted debe tomar las medidas adecuadas para que pueda hacerlo. Uno de esos involucra el llevar registros. Al hacer este pequeño cambio, usted se embarcará en un camino de cambios y de hacer las cosas de una manera diferente lo cual permitirá el crecimiento para su negocio.*

*Un popular y muy cierto dicho dice: "Si siempre haces lo que siempre has hecho, siempre tendrás lo que siempre has tenido". Así que, si continúa" sin mantener registros, "usted probablemente siga "siendo pequeño." Para obtener resultados diferentes, debe de empezar a hacer cosas diferentes.*

#### *Estoy muy ocupado para llevar registros*

*Empezar un nuevo negocio y ser propietario de un negocio es difícil. El horario es muy exigente, la presión para tener éxito es grande, y las nuevas experiencias pueden ser emocionales y físicas. La palabra "ocupado" es un descriptor perfecto de un nuevo dueño de un negocio. Pero una de las realidades fundamentales de la vida es que nos tomamos el tiempo para hacer las cosas que son más importantes. Y si su negocio es la fuente de ingresos y de sustento para su familia es importante que usted haga el tipo de cosas que le ayudara a tener éxito y crecer, y llevar registros es una de esas cosas.*

*Si usted todavía cree que está demasiado ocupado para mantener registro, tenga en cuenta que el mantenimiento de registros no tiene que llevar mucho tiempo. De hecho, la manera más coherente de mantener registros y el mejor su sistema de registro es, el tomar menos tiempo en el registro de los datos vitales. La práctica hace la perfección, incluso en tareas como el mantenimiento de registros. Si su sistema de registros es simple, y si usted está acostumbrado a trabajar con ese sistema, la actualización de los registros después de cada transacción le llevará tan sólo unos segundos a la vez. La auto-disciplina de la continua tomar de esos pocos segundos dará sus frutos con el tiempo.*

#### *Beneficios de aplicar el principio*

*Quizás la razón más importante para mantener un registro preciso es que los registros le permiten analizar el rendimiento que el negocio ha tenido y hacer los cambios necesarios para mejorar su rendimiento. En un libro popular titulado El juego del trabajo, Chuck Coonradt, escribió: "Si no se puede medir, usted no puede manejarlo. "Este consejo se aplica tan bien a la Ley de llevar registros. En primer lugar, si usted no mantiene registros precisos, no se puede medir el progreso de su negocio. En segundo lugar, si usted no puede medir el progreso, no lo podrá administrar bien. Y en tercer lugar, si usted no puede manejar su negocio correctamente, nunca será capaz de proveer más de las necesidades básicas de su familia.*

*El mantenimiento de registros también ayuda a la contratación de empleados. Al implicar a otras personas en el manejo de su negocio, usted debe tener sistemas para mantener honestidad entre la gente. Por ejemplo, usted necesitará un sistema de control de inventario y un reporte de balanceo entre las cuentas de inventario y las ventas reportadas. Algunos empleados se ven tentados a comer del inventario o robar dinero. Tener un buen registro es una de las mejores maneras de prevenir esta práctica deshonesto tan común.*

*Un buen mantenimiento de registros le permitirá observar las importantes, pero sutiles cosas que pueden tener un efecto dramático en su negocio al paso del tiempo. Al iniciar el mantenimiento de registros, se dará cuenta de los hábitos de compra de los clientes. Encontrará lo que les gusta y lo que necesitan. Con ese conocimiento tan valioso, usted puede comenzar a hacer pequeños cambios en su negocio que le producirá más ventas y mayores ganancias.*

## **6 – PAGUESE USTED MISMO UN SALARIO DIGNO**

*Hace aproximadamente un año, Antonio abrió una pequeña farmacia en su ciudad natal y contrató a dos empleados para ayudarlo a operar la farmacia. Antonio sabía que tendría que pagar a sus empleados de una forma regular, pero quería reducir los gastos de funcionamiento, por lo que decidió no pagarse a sí mismo un salario.*

*Su plan funcionó durante aproximadamente una semana, pero pronto descubrió que no tenía suficiente dinero para pagar por todas las necesidades diarias de su familia (como alimentos, ropa, y gastos de la escuela). Así que periódicamente pidió prestadas pequeñas cantidades de la caja registradora del negocio para cubrir esas facturas. Cuando su hijo más pequeño se enfermó de sarampión y fue hospitalizado durante varios días, Antonio no tenía ni dinero ni ahorros para tomar, por lo que terminó usando el dinero en efectivo de las ventas diarias de la farmacia durante cinco días hasta que su hijo salió del hospital.*

*Al final de esa semana, cuando uno de los empleados de Antonio se fue a hacer su compra habitual de medicamentos y otros suministros farmacéuticos, encontró sin dinero la caja registradora. Antonio había agotado todos los negocios de capital, y no tenía manera de conseguir más dinero. Como resultado, no fue capaz de almacenar sus estantes con los diversos medicamentos que sus clientes habituales necesitaban. Los clientes se vieron obligados a comprar sus productos de otra farmacia cercana. Antonio fracasó de disciplinarse y pagarse así mismo un salario regular y para mantener el resto del capital el negocio resultó en la pérdida de ventas y clientes perdidos.*

*El principio- Páguese a usted mismo un sueldo digno*

*La mayoría de los microempresarios inician sus negocios cuando están en transición, a menudo cuando han perdido un empleo y están buscando otro. Por lo general, elaboran un plan para operar el negocio sólo hasta que encuentran un empleo regular, con un patrón establecido. Con esta mentalidad corta y poco futuro, ellos fracasaron en aprovechar el establecer su negocio como un negocio real y poder ser rentable a largo plazo. Por ejemplo, el propietario del negocio puede comenzar con 500 pesos, hace 200 pesos en un solo día, y se lleva a casa 200 pesos esa noche. Al día siguiente puede que esté muy lento. El propietario puede hacer sólo 50 pesos, y tomar ese dinero a casa. Tomando todas las ganancias para la casa cada noche impide que el propietario construya una base sólida para el negocio y evita que la empresa pueda crecer algún día. Tomar una cantidad fija como salario semanal sería mucho mejor. Al establecer y adherirse a un salario semanal razonable, las empresas y los propietarios pueden asegurar que una cantidad de capital se mantenga en el negocio como un fondo de seguridad.*

*En lugar de adoptar una filosofía de corta visión acerca de los negocios, usted debe reconocer que si su negocio tiene éxito, debe ser capaz de crecer. Para crecer, una empresa debe tener una fuente continua de capital que debe venir de los beneficios empresariales reinvertidos. Con el fin de aplicar el principio de páguese usted mismo un salario digno, necesita hablar con su cónyuge o su familia y decidir la cantidad de dinero que realmente necesita cada semana. Entonces usted debe autodisciplinarse para generar más de esa cantidad de ganancia semanal y sacar más de un sueldo de una suma exacta cada semana. No se puede construir un negocio a menos que coloque una cantidad suficiente de ganancia en el negocio cada semana. Reinvertir el capital le permitirá hacer cosas como comprar en cantidades mayores, establecer un buen crédito y desarrollar nuevas líneas de productos para aumentar las ventas.*

*Obstáculos a Superar*

*Pagarse un salario digno puede parecer una cosa fácil de hacer cuando el negocio es estable - cuando la empresa está generando mucho dinero cada semana. Pero muy pocos negocios experimentan ingresos*

*estables para siempre. Probablemente encontrará que su ciclo de negocio está lleno de picos y valles. Durante los buenos tiempos, usted podría estar tentado a pagarse a sí mismo más de lo que establecido. En esos momentos, tendrá que ser firme con usted mismo y recordar que esta reinvertiendo en el negocio para que pueda disfrutar de mayores beneficios en el futuro.*

*Durante los tiempos lentos, cuando no tiene días exitosos, puede que no tenga dinero con que pagarse a sí mismo. En esos momentos, su familia tendría que renunciar a algunos de sus actividades normales y conformarse con un poco menos. Y puede que usted tenga que comprometerse consigo mismo a trabajar duro y seguir las demás normas de oro. Por ejemplo, puede que tenga que fijar mejores metas y motivarse para alcanzarlas más rápido. O puede que tenga que trabajar más en un mal día de modo que no se van a casa hasta que haya ganado lo que necesita. Haga lo que realmente necesita hacer para satisfacer las necesidades financieras de su familia sin necesidad de tener que tomar dinero extra de la empresa.*

#### *Beneficios de aplicar el principio*

*Si se paga a sí mismo un salario regular y digno tendrá una mejor perspectiva de su negocio en comparación de los que toman cantidades distintas de dinero cada vez que sus familias así lo necesitan. La combinación de los principios de pagarse un salario digno y el llevar registros le ayudaran a entender y poder hacer crecer su negocio. Como pagador de salarios es más probable que vea su esfuerzo en el negocio como una fuente legítima de ingresos, será también más probable que siga los principios antes mencionados, y por ultimo será más probable que construya su negocio en una base estable y en un corto periodo de tiempo.*

## *7 - Compre barato, venda caro*

*Benny se crio en Manila, pero sus padres son originarios de Zambales, una pueblo pequeño en donde los mangos dulces crecen en abundancia. Cuando Benny decidió iniciar su negocio de venta de mangos, volvió a Zambales para buscar un proveedor de mango. El viaje de Manila a Zambales es bastante largo, así que Benny estaba totalmente agotado al llegar a la ciudad. Sin comparar precios de diferentes proveedores, rápidamente hizo una orden de 1.000 mangos para que fueran enviados a Manila.*

*Cuando el envío de fruta llegó a su tienda, Benny estableció el precio y comenzó a tratar de vender los mangos. Pero no estaba teniendo mucho éxito. Benny visito a sus competencias cercanas para ver si ellos si estaban vendiendo sus mangos. Lo primero que notó cuando caminaba por los pasillos de fruta fue que sus precios eran mucho más bajos que los suyos. Muchos de los vendedores estaban vendiendo sus mangos por menos dinero de lo que Benny había pagado por ellos. No podía permitir bajar su precio y alcanzar la más mínima ganancia. Debido a que no había fallado al comprar barato ya no podía vender caro.*

*-El principio de comprar barato vender caro*

*Dos operaciones están involucrados en cada venta del negocio: (1) la compra del producto por el dueño del negocio y (2) la venta del producto al cliente. "Comprar barato, vender caro", las direcciones de ambos lados del ciclo de ventas. Cuando usted compra materias primas por buenos precios y fija un buen precio de venta, así, el ahorro de costos e ingresos adicionales se pueden mantener a través del ciclo de ventas, que llegan directamente a la línea de fondo.*

*Cuando se trata de comprar barato, no se debe sacrificar la calidad en la búsqueda de los precios más bajos. Recuerde que otras dos de las reglas de oro sugieren la importancia de comprar a crédito (cuando es posible) y la compra en grande (cuando es apropiado). Usando estos principios al comprar puede ayudarle a generar ganancias mediante la adquisición de bienes a un precio bajo.*

*El consejo de "vender caro" no significa que usted debe tratar de vender productos a precios exorbitantes. Significa ser lo suficientemente flexible como para vender el producto correcto al precio correcto y en el momento adecuado. El deseo de vender un producto debe ser equilibrado con otros dos importantes objetivos: mantener a los clientes contentos y obtener ganancias suficientes para la manutención de la familia. A veces, se tiene que vender un producto a un precio más bajo con el fin de obtener un elemento de movimiento lento de su estante o tener acceso inmediato al capital para la inversión en un rápido movimiento de inventario. Pero en otras veces, tendrá que negarse a bajar su precio para un cliente si usted en su razonamiento se da cuenta que habrá otro cliente que estará dispuesto a pagar aun un precio mayor. La flexibilidad y la sabiduría deben guiar todas las decisiones que tengan que ver con precios.*

### *Dos ejemplos prácticos*

*Roldán, un comerciante de pescado en Cebú, se dio cuenta de la importancia de comprar barato. Compró a muy buenos proveedores y finalmente fue capaz de negociar un descuento del 5 por ciento en las compras de Evan, un mayorista de pescado. Roldán ahora compra con el descuento y mantiene su precio de venta el mismo, aunque sus costos sean más bajos. Así, su 5 por ciento de disminución en los costos se convierte en un aumento en las ganancias. Con las ganancias adicionales, Roldán pudo darse un pequeño aumento en su salario y puso el resto del aumento de las ganancias en ahorros para el negocio.*

*Comprar barato también funciona para Bárbara, una tutora, que se ocupaba de los servicios en lugar de productos. Ella contrata estudiantes universitarios para dar clases a otros estudiantes en Inglés, matemáticas y*

*ciencias. A pesar de que no compraba materias primas, estaba comprando el tiempo de los tutores que contrataba. Ella ha llegado a un acuerdo de que va a garantizar a cada tutor un número específico de horas por semana si el tutor cobraba 3 por ciento menos por hora que un tutor normal. Comprar barato ayuda a Barbara a pagar menos por sus tutores. Una vez más, Bárbara no ha bajado los precios, pero sí sus costos. Y al hacerlo, está obteniendo más ganancias en su negocio.*

#### *Obstáculos a Superar*

*La mayoría de los comerciantes están conscientes de que pueden ganar dinero en la segunda etapa de las ventas por un margen de una buena ganancia. Pero muy pocos prestan atención adecuada a la objeto de la compra correctamente para poder hacer dinero en el lado de la compra de la empresa transacción también. No se dan cuenta de que si iban a comprar productos por un precio menor, que podría hacer aún más dinero en el proceso de venta. El primer paso para comprar barato es el reconocimiento de de la necesidad de hacerlo.*

*Un segundo obstáculo tiene que ver con los precios. Los comerciantes siempre batallan al establecer los precios y servicios apropiadamente: a menudo llegan a ser muy rígidos en sus precios lo que al final los lleva a la perdida de dinero (en productos que no se venden por tener un precio al cliente demasiado alto). Usted necesita ser flexibles en sus precios de manera que pueda adaptarse a las exigencias de sus clientes. Si siempre insiste en mantener un precio alto en el mercado, puede que este arriesgando ventas que son importantes para su negocio. Por otro lado, si está tan ansioso de vender sus buenos productos que venderá a cualquier precio-aun si pudiera ganar más dinero al venderlos a un precio más elevado, usted perdería ingresos potenciales y no agrandaría su ganancia potencial. La situación óptima es ser flexible y tratar de conseguir lo que pueda de cada uno de los clientes razonables.*

#### *Beneficios de aplicar el principio*

*La línea de fondo en la aplicación de este principio es que los propietarios de negocios pueden mantener exitosamente a sus clientes contentos y maximizar sus propias ganancias por comprar barato y vender a un adecuado precio más elevado. Mediante la compra barata, usted puede ahorrar dinero a medida que compra artículos necesarios para su negocio; y al vender caro, puede maximizar sus ganancias. Ambas prácticas, al usarlas con sabiduría, enviarán dinero directo a las ganancias de su negocio.*

## 8 - NO COMA SU INVENTARIO

Medel es un orgulloso propietario de una ferretería pequeña. Él vende martillos, destornilladores, sierras para madera, paneles de yeso, clavos y tornillos, cinta métrica, herramientas de plomería, niveles, y otros pequeños elementos de construcción. Cuando le ayuda a los clientes con las compras, Medel habla con los clientes acerca de los proyectos en que están trabajando. Le encanta escuchar todo acerca de sus planes de reparar algo en casa o en su trabajo. Porque escucha estas historias todos los días, Medel ha decidido hacer algunos proyectos de reparación de casa por sí mismo. Su primer proyecto arreglar una fuga en el baño de la familia. En preparación para hacer estas reparaciones, Medel ha comenzado a abastecerse de herramientas y materiales que necesitara. Por ejemplo, ha tomado varias herramientas, una docena de piezas pequeñas de cartón de yeso, y cajas de varios tamaños de uñas.

Un día, Medel se dio cuenta de que a pesar de que había vendido una cantidad normal de inventario durante la semana anterior, no tenía suficiente dinero en la tienda para hacer sus compras habituales de la semana. Miró sus registros y se alarmó al ver que una cantidad sustancial de inventario no había sido contada. Estaba convencido de que un ladrón había entrado en su tienda y había robado los productos de la tienda. Había estado preocupado por la seguridad de la tienda durante todo el día hasta que llegó a su casa esa noche y vio el montón de herramientas que estaban en la esquina de su baño. Medel entonces comprendió que él era el famoso "ladrón" al tomar artículos de la tienda para uso personal, con lo cual había dañado la habilidad de su negocio para proveer buenos artículos a sus clientes.

### *El principio-No coma de su inventario*

La historia de Medel es un ejemplo perfecto de la fuga de dinero en efectivo que llega a las empresas cuando los propietarios del negocio (o incluso amigos y familiares de los propietarios del negocio) el uso de los bienes de la empresa para fines personales. Este problema, conocido como "comer de su inventario", ocurre con ambos productos, tanto comestibles como no comestibles. Imagine una situación en la que el propietario de un negocio de recarga de tinta llena sus cartuchos de tinta sin tener que pagar por ella. O imagine al propietario de un restaurante pequeño dando bocadillos a sus amigos como una actividad regular.

El problema es el mismo, no importa lo que la empresa haga o venda: el consumir el inventario en lugar de venderlo, lleva al inventario y al dinero del mismo fuera del negocio y esto hace que el negocio desaparezca rápidamente. Como propietario de un negocio, su intención al comprar productos es venderlos a un mayor precio y así obtener una ganancia. Cualquier desviación de esta regla de negocio tan básica puede conducir al desastre.

### *Obstáculos a Superar*

Cuando la gente vive en la pobreza, las probabilidades son altas de que sus amigos y miembros de la familia sean pobres también. Si su familia tiene problemas financieros antes de iniciar su negocio, su vida cambia dramáticamente cuando decide mejorar su estatus en la vida mediante la creación de una empresa. ¡Ahora trata diariamente con productos y dinero y que probablemente maneje más dinero en su tienda en una sola semana que lo que ha tenido en toda su vida anterior!

Tenga en cuenta que con este mayor éxito pueden venir celos por parte de sus amigos y miembros de la familia. Al ver la mercancía y el dinero que se mueven a través de su empresa, que no podrán ser capaces de controlar sus celos, no en una mala manera, pero en una lógica. Probablemente no ven que los productos y el dinero, pertenecen al negocio, y que incluso podrían pensar que porque le aman y que usted los ama, pueden tener acceso a los inventarios para uso personal. A veces usted y su familia caerán en esta trampa. El resultado es predecible y

*devastador: usted y su ser querido empezaran a "comer del inventario de la empresa." Con el fin de superar esta tendencia a utilizar los bienes de la empresa para fines personales, tendrá que establecer una política firme con usted y sus seres queridos-que cualquier persona que desee obtener bienes de la empresa debe adquirirlos de la misma forma que los clientes normales.*

*Beneficios al aplicar el principio*

*Al establecer el "no comer de su inventario" como una política al comienzo de un negocio, podrá resistir a la tentación de utilizar los productos comerciales para uso personal. El cumplimiento de dicha política mantendrá los bienes de la empresa en la empresa y permitirá a la empresa crecer mediante la reinversión del capital de las ventas de todos los productos. (Véase la regla de oro 1 - Práctica de entidades separadas.)*

*Y para los propietarios de negocios como Medel, que no establecen este tipo de política hasta que se enfrentan con un problema, los beneficios son todavía grandes. Nunca es demasiado tarde para decidir obedecer esta regla de oro; siguiendo este sencillo principio, inmediatamente será recompensado con un aumento en las ganancias y una mayor estabilidad financiera en su vida personal y de su negocio.*



## *9 – Use diferentes PROVEEDORES*

*Gwen ha logrado establecer un pequeño puesto de frutas en el centro de Cebú durante unos diez años. Ella exhibe sus piñas, manzanas, plátanos y frutos rojos en atractivas canastas limpias. Sus clientes son muy fieles a ella, alguna le visitaba en su stand todos los días para comprarle fruta para su familia*

*En la misma actitud de lealtad, Gwen ha comprado su mercancía al mismo proveedor desde su primer día de operación. Pero al inicio de la temporada de verano en este año, el proveedor de Gwen decidió repentinamente elevar sus precios. El proveedor había visitado todas las tiendas de frutas en el mercado y registró los precios que los fruteros estaban poniendo en los productos. Al darse cuenta de que estaba vendiendo la fruta a los fruteros por menos de lo que ellos la revendían decidió entonces subir sus precios. Esto dejó a los minoristas, incluyendo a Gwen en una posición difícil. Para poder continuar recibiendo ingresos tendría que aumentar sus precios o cerrar su negocio.*

*Gwen realmente disfrutaba su negocio, por lo que decidió aumentar sus precios. Un día después, le dijo a su amigo, "Mis clientes regulares se niegan a comprar mi producto. No estoy haciendo dinero. Supongo que tendré que cerrar mi negocio y hacer otra cosa. "Gwen insistía en que debido a que su proveedor había "cuidado de ella durante tantos años," sentía que tenía que ser leal a él. Su sentido de lealtad y su fracaso temprano para encontrar múltiples proveedores finalmente le costó el negocio.*

### *El Principio-Use diferentes Proveedores*

*La mayoría de los problemas entre los propietarios de negocios y proveedores podrían evitarse si utilizaran este principio. Algunos propietarios de negocios tienen un solo proveedor porque no quiere buscar otros proveedores. Pero la realidad es que en las zonas locales, varias empresas actúan como mayoristas para los mismos productos que los propietarios de microempresas necesitan en su negocio. Contar con diferentes proveedores permite a los empresarios el negociar precios bajos, tomar ventaja de las ventas, y conseguir las cosas que necesitan cuando lo necesitan. También podría permitirles obtener crédito de más de un proveedor.*

*Jaime tuvo una experiencia un par años atrás, que le enseñó la importancia de tener diferentes proveedores y utilizar su poder como comprador para exigir un buen servicio. Jaime solía comprar gran cantidad de equipos médicos de un solo proveedor. El proveedor de Jaime lo trataba de una manera correcta; Sin embargo, su servicio al cliente fue malo cuando Jaime tuvo un problema mecánico. Jaime tuvo la impresión de que el mal servicio fue el resultado de la creencia que el proveedor tenía de tener bajo la manga todos los negocios de Jaime.*

*Así que un día, Jaime llamo a cuatro proveedores diferentes y solicitó a cada proveedor reunirse con él en su tienda el siguiente viernes por la mañana para tener una junta uno a uno. Jaime escribió los nombres y hora de las citas de los competidores en la pizarra detrás de él de tal manera que cada uno de los vendedores pudiera ver los nombres de los competidores detrás de Jaime al momento que Jaime hablaba con ellos. A continuación, se aseguró de que su principal proveedor principal fuera esa tarde para revisar un problema que él estaba teniendo.*

*Cuando aquel proveedor llegó en la tarde y vio que Jaime había hablado con algunos de los proveedores que eran su competencia, el proveedor rápidamente entendió el mensaje de que Jaime esperaba que el siguiera ganando su puesto como proveedor de él.*

*Como microempresario, está en la necesidad de buscar múltiples proveedores y ayudar a los proveedores a entender que necesitan ganar su puesto con cada transacción. Cuando los proveedores saben que están compitiendo para proveer a su negocio, lo más probable es que lo van a tratar muy bien*

#### *Eligiendo proveedores*

*A medida que busca por diferentes proveedores, es obvio que usted quiere encontrar proveedores que le vendan a un precio razonable. Pero asegúrese de considerar también algunas otras cuestiones: examine la fiabilidad del proveedor, la velocidad del servicio, los gastos de entrega, la confiabilidad, y la profundidad del inventario. Recuerde que si un proveedor no puede satisfacer las necesidades de su negocio, su negocio no será capaz de satisfacer las necesidades de sus clientes.*

*Al iniciar su negocio, lo más probable es que sea muy pequeño y que tenga la necesidad de obtener un crédito y consideraciones de precios. Muchas veces puede que tenga que pedir favores especiales de sus proveedores.*

*Sea prudente al escoger a sus proveedores: busque la manera de reducir los precios al por mayor que usted paga por productos y servicios. El crédito de proveedores puede también ayudarle a pagar menos por los productos que revenda.*

*Cuando usted comienza una nueva relación comercial con un proveedor, no tengas miedo de preguntar por precios especiales, términos, descuentos y promociones a clientes nuevos. Todo esto es parte del proceso de reunión. Recuerde que algunas ocasiones usted gana más dinero al comprar a un buen precio en lugar de vender a un precio alto.*

#### *Obstáculos a Superar*

*A medida que su negocio crece, inevitablemente va a cambiar. Los proveedores que cumplían con sus necesidades cuando el negocio era pequeño tal vez no podrá ser capaz de cuidar de sus necesidades una vez que empiecen a crecer. Y mientras va dejando a los proveedores que hicieron cargo de usted al principio lo cual podría resultar difícil pero es necesario para que su negocio crezca, sobre todo ahora que compra en grandes cantidades. Al buscar nuevos proveedores, o incluso proveedores adicionales, recuerde el darles la oportunidad de igualar los precios y competir. Puede que se sorprenda al ver lo que están dispuestos de hacer para mantenerle como cliente regular, incluso el darle mejores condiciones de crédito o más productos en consignación*

.

#### *Beneficios de aplicar el principio*

*El tener diferentes proveedores es importante para cualquier tipo de negocio. Cuando tiene a más de un proveedor para cada una de las necesidades de su negocio, usted puede tomar mejores y más decisiones. Con más de un proveedor, es probable que pueda obtener los productos que necesita, cuando los necesita. Y puede asegurarse de obtener la mejor calidad por el precio que está pagando.*

*Tener múltiples proveedores también le ayuda a obtener sus productos para sus clientes a tiempo y a un precio decente. Si usted tiene más de un proveedor, podrá mantener sus precios bajos y un buen servicio aun si uno de sus proveedores decide subir sus precios o no puede conseguir su producto cuando lo necesita. (Muchas pequeñas empresas con regularidad pierden ventas a clientes porque el proveedor no tenía el producto en existencia) Al trabajar con al menos dos proveedores puede ayudar a mantener un colchón de seguridad para usted y para su pequeño negocio.*

## *10 – Compre a crédito, venda al contado*

*Jonith, un brillante joven, tuvo un tiempo difícil al estar decidiendo que negocio empezar después de haberse graduado de una academia para microempresarios. Un día, mientras paseaba alrededor de su ciudad natal se detuvo frente a su escuela preparatoria y dejó que pasaran algunos coches. Se dio cuenta de que los estudiantes preguntaban a una empleada (de la tienda en la cual él trabajaba antes y estaba justo enfrente de la escuela) si ofrecían el servicio de fotocopiado. La empleada dijo a los estudiantes que la tienda no tenía ninguna fotocopidora y que, por lo que ella sabía, no existían tales servicios disponibles alrededor.*

*Jonith sabía que había encontrado una idea para su negocio. Le pidió al dueño de la tienda si podía alquilar un pequeño espacio no utilizado dentro de la tienda. El propietario le concedió el permiso, y se redactó un contrato de alquiler. El único problema fue que Jonith no tenía dinero para el alquiler. Pidió a la dueña si podía pagarle al fin del mes. La dueña aceptó, así Jonith le pidió a su amiga María, que era un gerente de ventas de una empresa de productos de oficina, si podría obtener una fotocopidora y pagar por ella al final del mes.*

*María, queriendo vender una máquina, transmitió la petición a su jefe, y Jonith salió de la tienda con el recibo de la fotocopidora, que fue entregada a su pequeño espacio al día siguiente. Jonith no tenía ningún papel para sacar copias, pero pensó que si podía tomar prestado unas pocas piezas podría servir unos pocos clientes y ganar suficiente dinero para comprar más papel. Pidió a la dueña que le diera 25 piezas de papel a crédito, le dio un paquete completo.*

*Entonces empezó a promover sus servicios a los estudiantes de la escuela que estaba cerca de la tienda. Jonith atrajo a muchísimos estudiantes ese día y ganó lo suficiente como para pagarle a la dueña el papel que le había prestado. Jonith continuó comprando sus herramientas a crédito, y al final del mes, había recaudado suficiente dinero para pagar la renta y comprar la copiadora, además de pagarse así mismo un buen salario y empezar una cuenta de ahorros para comprar una segunda máquina.*

### *-El principio de comprar a crédito, vender al contado*

*El comprar a crédito permite a los empresarios el utilizar el dinero de otras personas (por ejemplo, el dinero de proveedores) para comprar artículos sin pagar por ellos de inmediato. La venta de efectivo ayuda a los propietarios de negocios mantener un flujo de caja estable y fiable.*

*En teoría y a menudo en práctica, cuando compra algún artículo a crédito no tendrá que pagar por él hasta que después de que lo haya vendido (dependiendo de qué tan rápido puede vender el artículo). Si esto sucede, usted ha esencialmente utilizado el dinero de un acreedor para comprar un producto y ha usado el dinero de un cliente para pagarlo.*

*Esta práctica ayuda a crear un flujo de caja saludable porque mantiene dinero en el negocio durante largos períodos de tiempo y asegura que la empresa tiene dinero para pagar por el producto una vez que la factura ha llegado a su plazo. Este aumento en el flujo del dinero en la caja a veces puede permitirle el mantener algo de dinero extra a la mano. Y tener dinero extra puede ayudarle a tomar ventaja de promociones especiales o descuentos en compra al mayoreo.*

*Aunque usted puede comprar a crédito en una amplia variedad de formas, los tres métodos más comunes son los siguientes: (1) Los cheques con fecha, (2) los planes de envío, y (3) los arreglos con prestamistas.*

### *Cheques con fecha*

*La opción de utilizar cheques con fecha está disponible sólo en algunas zonas del mundo donde los bancos son abundantes y los propietarios de negocios tienen acceso a un control de bajo costo o incluso gratis. El usar cheques con fecha es una excelente manera de comprar mercancía a crédito, pero se requiere algo de práctica. La clave es asegurarse de que los fondos están en el banco antes de que el cheque sea presentado en el banco.*

*Úrsula, una propietaria de una farmacia, es un excelente ejemplo de cómo una propietaria de un negocio puede utilizar con sabiduría el crédito a su favor. En las Filipinas, los propietarios de negocios están teniendo un tiempo muy difícil en la obtención de grandes líneas de crédito (por ejemplo, tarjetas de crédito, adelantos en efectivo de los bancos, y así sucesivamente). Sin embargo, la práctica de utilizar los cheques con fecha es utilizada en casi todas las industrias. Así Úrsula hace muchas de sus compras con cheques de fecha posterior. El proceso es el siguiente. Si Úrsula fuera al mercado y realiza una compra el 4 de mayo, ella podría escribir un cheque por el importe total y fecha de 4 de junio, o incluso 4 de agosto. (La longitud aceptable de cheques con fecha es generalmente 30 a 90 días). El proveedor de quien adquirió la mercancía cobraría el cheque hasta el día que está escrito en el cheque. En esa fecha, el vendedor podría cobrar el cheque y recibir el dinero de Úrsula, de su cuenta bancaria.*

*Este método de utilizar el crédito permitiría que Úrsula tuviera la mercancía en su tienda de 30 a 90 días antes de la época en que realmente tiene que pagar por los productos. Si todo va bien, Úrsula podría vender la mercancía antes de que el cheque sea presentado en el banco, y habría más que suficiente en el banco para cubrir el importe del cheque.*

### *Planes de envío*

*Un segundo método para utilizar el crédito se llama, vendiendo en consignación. El cual es un excelente método de ofrecer más mercancía sin tener que pagar dinero para comprarlo y sin incurrir en el riesgo de estar atorado con el inventario que no se vende.*

*Este sistema se utiliza cuando un proveedor tiene que vender mercancías, pero puede, que no encuentre a alguien que está dispuesto a comprarlo. Cuando esto ocurre, usted puede ofrecer al proveedor el mostrar de venta en su tienda bajo las siguientes condiciones. Si la mercancía consignada es vendida se le pagara al proveedor el costo normal de ella y se mantendrán las ganancias. Pero, si el producto no se vende después de un determinado periodo de tiempo, el proveedor debe aceptar hacerse cargo de la mercancía que tiene en consignación.*

*Al obtener el inventario en consignación, usted será capaz de ofrecer una amplia selección de sus clientes y aumentar así la probabilidad de que los clientes compren los productos en su tienda. La venta de artículos en consignación también le da la oportunidad de obtener ingresos en el mercado de un producto que usted ni siquiera tiene todavía. Con el fin de vender en consignación, se debe mantener un registro detallado de información para evitar obtener una falsa sensación de propiedad sobre los elementos que pertenecen a otra persona. Usted también debe asegurarse de pagar al proveedor por cada producto poco después de que este sea vendido*

### *Disposiciones de prestamistas creativos*

*Algunos propietarios de microempresas operan en las zonas del mundo donde los cheques no se usan regularmente y donde el envío no es una práctica común. Pero incluso estos empresarios pueden tomar ventaja de los beneficios de comprar a crédito.*

*Un método de envío modificado se puede utilizar con los proveedores que están tratando de vender mercancías, pero no están dispuestos a desprenderse de sus bienes sin ningún tipo de dinero o garantía de pago. Vamos a usar a Marilyn, propietario de un negocio, y a José, un proveedor, para poder ilustrar este concepto. Marilyn y José han hecho negocios juntos durante unos meses y han establecido una buena relación de confianza. Marilyn está buscando alguna mercancía adicional para vender en su tienda de comestibles, pero tiene muy poco dinero en efectivo para la compra de los artículos. Así que le pregunto a José si tenía algún producto que no se estuviera vendiendo muy bien. José le dijo que estaba teniendo dificultades para vender sus zanahorias enlatadas y estaba preocupado de que pudieran echarse a perder si no se venden pronto. Su precio mayorista habitual es de .25 pesos por lata.*

*Pensar creativamente al comprar a crédito. Marilyn le pregunto a José si podría venderle 100 latas a crédito pagando .15 pesos por lata y ver si puede venderlas. Ella podría proponerle que si logra vender las latas ella le pagaría alrededor de .15 pesos por lata y en caso de no venderlas José tomaría las latas y perdonaría el crédito. (Si antes de hacer el acuerdo, José no aceptara tomar toda la mercancía no vendida, Marilyn prometería pagarle otros cinco pesos adicionales por cada lata vendida.)*

*Una forma adicional de obtener el inventario a través del crédito es el obtener la mercancía en préstamos de un minorista. Si conoce a un empresario que ha tenido lento movimiento de mercancías, puede pedirle al vendedor el préstamo del producto para ver si puede ayudar al dueño original el vender el producto y a cambio obtener un porcentaje de venta. Por ejemplo, supongamos que Rosalima pago 25 pesos por una linterna y ha tratado insatisfactoriamente el venderla por 45 pesos. Samuel pide a Rosalima el prestarle la linterna para poder tratar de venderla por 45 pesos. Samuel le pregunta: "¿Si no logro venderla por 45 pesos, aceptarías la mitad de lo que pudiera obtener arriba de 25 pesos?" Si Rosalima dice que sí, y si Samuel tiene éxito en la venta de la linterna, ambos saldrían beneficiados. Samuel hace un poco de dinero extra por mercancía que nunca pago, y Rosalima puede recuperar lo que gasto al comprar la linterna (y tal vez hasta hacer un poco de ganancia).*

#### *Obstáculos a Superar*

*Dos grandes obstáculos se interponen en el camino de los empresarios que están tratando de comprar a crédito y vender al contado. En primer lugar, los proveedores pueden no estar familiarizados con el concepto de crédito y pueden sentirse anticuados a vender sus productos a crédito. Si usted se enfrenta con este tipo de problema, considere solicitar pequeñas cantidades de crédito y luego pasar a mayores compras de crédito cuando sus proveedores estén listos para ellos. Muestre a sus socios que usted es digno de obtener crédito ya que siempre les pagara en el plazo prometido y que ellos pueden salir beneficiados al darle crédito a usted.*

*El segundo obstáculo que puede encontrar tiene que ver con sus clientes. Pueden reconocer el beneficio de pagar a crédito y puede que no desee pagar en efectivo por los bienes que le compran a usted. Tener dinero en efectivo en su negocio es fundamental, sin el flujo de efectivo suficiente, su negocio, simplemente no puede funcionar correctamente en todo momento. Pero el mantener a los clientes buenos es más que vital. Es posible que desee insistir en que los nuevos clientes paguen en efectivo por la mercancía, pero hay que ser más flexibles con los clientes fieles y permitirles comprar a crédito de vez en cuando. Como regla general, trate de evitar las ventas a crédito cada vez que pueda, cientos de negocios han quedado sin dinero en efectivo porque los dueños han dado crédito a todos sus clientes. Si aun así usted debe escoger el hacer algunas ventas a crédito, asegúrese de tener dinero en efectivo que pueden respaldar las ventas a crédito que hizo y no olvide mantener un registro detallado de este tipo de ventas.*

### *Beneficios al aplicar el principio*

*Encontrar diferentes maneras de comprar a crédito pueden beneficiarle claramente a usted, el dueño del negocio. El uso del dinero de terceros le permite potencialmente generar ingresos para su negocio sin necesidad de utilizar del escaso capital de trabajo. Y cuando obtenga práctica con este par de buenas prácticas el flujo dinero en su negocio será suficiente para satisfacer todas las demandas de efectivo que se planteen.*

*Recuerde que las relaciones de crédito siempre implican un poco de riesgo. Usted toma un riesgo, ya que no puede estar 100 por ciento seguro de que usted será capaz de vender la mercancía que compró a crédito. Y el acreedor asume el riesgo de que usted no sea capaz de pagar la mercancía que usted le ha comprado a crédito. Como el crédito implica un riesgo, su buena reputación es el mejor activo que puede tener cuando se trata de obtener y usar el crédito. Asegúrese de siempre mantener su palabra de pagar a sus proveedores en forma oportuna. Usar el crédito prudentemente no sólo mejorara su rentabilidad, sino también reforzara su buena reputación en toda la comunidad empresarial.*

*La compra a crédito y la venta al contado es una forma muy efectiva de estirar su capital financiero. Esta técnica le ayuda a aprovechar el dinero que tiene con el fin de obtener más dinero. La mejora de su dinero, aprovecha las habilidades que le permiten de levantarse a sí mismo de la pobreza.*

## 11 - COMPRA AL MAYOREO

*Cuando la tienda de salchichas de Raúl abrió sus puertas en su pequeño vecindario, batalló un poco para poder fijar correctamente el precio de sus productos. Tenía además de todo diferentes contratos de compra con varios proveedores, pero los proveedores le estaban cobrando demasiado alto por la carne que compraba y por los preservadores que utilizaba para que la carne no se echara a perder y por el empackado de la misma. Aunque los precios de Raúl no eran los más barato en la zona, el brindaba un excelente servicio al cliente por lo que sus clientes seguían regresando constantemente.*

*Después de estar en el negocio durante unos ocho meses, Raúl decidió que ya no estaría dispuesto a pagar precios tan altos por sus materias primas. Contrató a un empleado para atender la tienda por un par de horas cada día mientras que Raúl salía a buscar proveedores que le pudieran dar un precio más bajo por las cosas que necesitaba.*

*Mientras hablaba con varios proveedores de carne, Raúl había identificado una tendencia interesante. Muchos le dijeron que si compraba más de 80 kg de carne a la vez (a lo contrario de los 35 kg que compraba normalmente cada día), se le pondría vender la carne con un descuento significativo, casi un 25 por ciento menos de lo que estaba pagando por la carne. Raúl estaba entusiasmado por el precio que iba a obtener, pero algo que le preocupaba era el no poder vender la totalidad de la carne antes de que esta se echara a perder. Pero luego recordó que su amigo, que también vendía productos que se tenían que conservar en refrigeración se había mudado a otra zona y había dejado su refrigerador. Raúl se dio cuenta que si pedía prestado el refrigerador podría almacenar la carne y así no tener que utilizarla de inmediato, aunque tendría que pagar un poco más en los gastos de luz, todavía podría ahorrar de manera significativa-y pasa esos ahorros a sus clientes.*

*Raúl ha tenido diferentes tipos de acuerdos para comprar sus suministros al mayoreo y de esta manera ha quedado muy satisfecho con la forma en que la decisión está afectando a su negocio. Ahora puede comprar su carne a un muchísimo mejor precio, su margen de ganancias ha mejorado, y es capaz de pasar algunos de sus ahorros a sus clientes fieles. Sus precios bajos están atrayendo a nuevos clientes también. De hecho, la compra al mayoreo resultó ser una cosa muy buena para Raúl.*

### *El principio-Compre al mayoreo*

*Todas las empresas que venden productos (en contraposición a los que venden servicios) tienen una cosa en común: tienen que poseer los artículos antes de poder venderlos. Las empresas pueden adquirir sus artículos con la intención de revenderlos, o pueden hacerlos ellos mismos mediante el uso de materias primas, las cuales de la misma manera deben de ser compradas antes. De cualquier modo las empresas tienen que adquirir productos con el fin de hacer dinero. Los inventarios no sólo aparecen de la nada. Un licuado de frutas no se puede vender sin antes tener una mezcla de cada fruta; las tiendas de ropa no pueden vender camisas a menos que ya se haya comprado la camisa de un mayorista o el material de un fabricante de telas y convertir el material en las camisas de moda.*

*Generalmente, usted puede reducir costos y aumentar sus ganancias mediante la compra de los artículos de más necesidad al mayoreo y no en cantidades pequeñas como regularmente está acostumbrado. Los proveedores quieren vender sus productos tanto como los minoristas lo hacen, así que los proveedores suelen estar dispuestos a ofrecer descuentos a los minoristas que compran sus suministros al mayoreo. En un acuerdo de compra al mayoreo, el proveedor se beneficia al vender más producto en un corto período de tiempo, y el comprador se beneficia al pagar un menor precio por unidad.*

### *Obstáculos a Superar*

*Comprar al mayoreo no es una oportunidad sin riesgo para los vendedores. De hecho, muchos peligros que pueden estar asociados con la compra al mayoreo.*

#### *Productos perecederos*

*En la historia al principio de este capítulo, Raúl estaba preocupado al comprar 80 kilos de carne en lugar de sólo 35 (que él sabía que podía vender en un solo día), el extra de 45 kg se echarían a perder, dejando la carne inutilizable (aunque menos caro). La situación de Raúl es la misma copia de la cara de muchos propietarios de negocio (especialmente los propietarios de tiendas relacionadas con los alimentos) cuando se deciden a comprar al mayoreo. Usted puede hacer frente a este obstáculo al no comprar más de lo que puede usar en un corto periodo de tiempo (antes de que se eche a perder) o de manera segura por mucho tiempo.*

#### *Paquetes de productos*

*A veces, los proveedores le permitirán adquirir un elemento deseado al mayoreo solo si usted está de acuerdo en comprar un paquete de productos que son difíciles de vender para ellos. Ellos hacen esto para que no se tengan que quedar con lento producto de inventario.*

*Si un proveedor está requiriéndole el comprar paquetes de productos en orden para obtener un descuento mayor, debe evaluar cuidadosamente si en realidad puede vender los productos que no son muy atractivos. Si usted piensa que los puede vender, comprar sólo un paquete y trate de venderlos todos. Si usted se da cuenta que no puede vender los productos menos deseados con la suficiente rapidez, no compre el paquete de nuevo, a menos que los ahorros que recibe al comprar los productos de rápido movimiento sean lo suficientemente grandes como para justificar la compra combinada.*

#### *Grandes costos iniciales*

*Uno de los mayores obstáculos a superar cuando se trata de la compra al mayoreo es el de flujo de dinero en efectivo. El carácter de la compra al mayoreo es que se obtiene una mayor cantidad de productos (a un precio más barato por la unidad), pero también tienes que pagar una cantidad mayor de dinero, normalmente en el momento de la compra. Si está acostumbrado a comprar pequeñas cantidades de productos y revenderlos rápidamente entonces al ir con un buen de dinero para comprar un lote de mercancía por adelantado podría representar un gran desafío para usted.*

*Usted puede lidiar con este problema al encontrar a otros minoristas que venden el mismo producto y que estarían interesados en comprar al mayoreo con usted. Si el costo inicial de una gran cantidad de productos es de 2.000 pesos, y usted puede encontrar a otras cuatro personas que se unan a usted en la compra de esos productos, entonces cada uno solo pagaría 400 pesos y aún puede obtener el mayor precio de descuento, sin tener que pagar el importe total por su cuenta.*

#### *Inventario de Capital = No disponible*

*Cada vez que usted compra una pieza de inventario, cambia su capital para ese producto, y obviamente usted espera poder vender ese producto de la manera más rápida para poder convertirlo en dinero en efectivo. Cuando usted compra al mayoreo invierte una gran cantidad de su capital en el inventario que puede o no puede vender rápidamente. Si necesita de ese capital para otros fines en su negocio, usted sería tonto al mantener todo el inventario para la compra al mayoreo. Sin embargo, si usted decide que comprar en grandes cantidades es apropiado para su negocio nunca utilice todo su capital en la compra de productos al mayoreo. Controle su dinero las necesidades de dinero en efectivo para poder disponer del cuando se necesite.*



### *Tenga cuidado con las modas / Tendencias / Estilos*

*Los mercados minoristas de todo el mundo operan en un entorno en el que los deseos de los clientes para algunos productos cambian con bastante frecuencia y rapidez. Algunos artículos (por ejemplo, pan, leche, camisetas, pantalones de mezclilla) son una parte relativamente estable del estilo de vida de muchas personas. Sin embargo, otros elementos (por ejemplo, camisetas teñidas, yogurt bebible, productos de carne frita) son menos estables y más sujetos a tendencias / modas pasajeras. Estos productos pueden ser muy populares por unos meses y luego dejar totalmente del escenario de compra.*

*Cuando se compra al mayoreo, tenga cuidado de no invertir demasiado en los productos que son parte de un paso de moda o fiebre. Si usted compra una gran cantidad de un artículo que esta ala moda y luego cambia de tendencia, puede que nunca termine de vender lo que está en su almacén. Así que, en cambio, concéntrese en comprar al mayoreo aquellos productos que son estables y que la gente necesita, independientemente de lo que las modas o estilos actuales digan. Al elegir cuidadosamente sus comparas al mayoreo se salva a los inadvertidos cambios y deseos del público.*

### *Beneficios al aplicar el principio*

*Debido a que todos los productos que son vendidos en negocios necesitan ser inventariados. Muchas empresas salen beneficiadas al comprar al mayoreo. Dos de los principales beneficios son descuentos por volumen y la eliminación de un intermediario.*

#### *Descuentos al mayoreo = mejor precio*

*El comprar en grandes cantidades suele ser la mejor manera de obtener un precio más bajo en los artículos que compra. Los proveedores a menudo estarán dispuestos a venderle a un precio reducido por unidad si requiere comprar una gran cantidad de productos en una sola vez. El proveedor se beneficia de este acuerdo, porque ya no tiene que almacenar la gran cantidad de mercancía, usted (el comprador) se beneficia, ya que consigue un buen trato con los artículos que necesita. Los descuentos en las compras al mayoreo pueden aumentar considerablemente las ganancias de su negocio.*

#### *Eliminar al intermediario*

*Compras al por mayor también puede simplificar la cadena de suministro-que es el proceso por el cual las empresas obtienen todos sus suministros y los inventarios. Muchas veces, los minoristas obtienen sus inventarios a través de un intermediario, que es alguien que compra a los mayoristas y distribuye a los pequeños negocios. El minorista normalmente paga un impuesto a los intermediarios por sus servicios. Pero si usted planea cuidadosamente, puede comprar al mayoreo directamente desde el mayorista y evitar a los intermediarios. Al hacer esto usted terminara gastando menos dinero por articulo y no tendrá que pagar los impuestos a los intermediarios.*

## 12 – UTILICE LAS VENTAS SUGESTIVAS

Holly ha sido dueña y operado un salón de belleza desde hace años. Su trabajo duro ha sido reflejado en un grupo de clientes fieles que visitan su tienda cada vez que necesitan un corte de pelo o de algún otro tratamiento de belleza. Holly siempre ha disfrutado el trabajo que desempeña, pero cuando su hijo mayor estaba a punto de graduarse de la preparatoria, sabía que de alguna manera tenía que hacer más dinero. Quería pagar por su formación técnica como mecánico, pero sus ingresos no eran lo suficiente como para cubrir los gastos de la escuela. Ella necesitaba de alguna manera aumentar los ingresos del salón de la belleza.

Holly sabía que los ingresos aumentan cuando aumentan las ventas, por lo que trató de encontrar maneras de generar más ventas cada día. Realísticamente no pudo atraer suficientes nuevos clientes como para elevar los ingresos del salón, así que empezó a ofrecer nuevos servicios a sus clientes existentes. Además de brindar a sus clientes de manicure un tratamiento especial, y empezó a sugerir a sus clientes el también comprar el tratamiento de pedicura. Además de cortar el pelo de los clientes, comenzó a sugerir nuevos servicios tales como limpieza del cabello, tintes, tratamientos de relajación, etc. Mediante el uso de los métodos de venta sugestiva, Holly fue capaz de aumentar sus ingresos de manera significativa (y con muy poco trabajo extra) y fue capaz de pagar por la escuela de su hijo.

### *El principio de usar las ventas sugestivas*

La idea detrás de la venta sugestiva es que en lugar de tratar de encontrar nuevos clientes para aumentar las ventas, intente vender más a los clientes que ya tiene. Incluso si usted no cree que sea un gran vendedor, usted puede comenzar a practicar la venta sugestiva al poner en práctica dos técnicas sencillas.

### *Sobrevendiendo artículos*

El sobrevender es una manera de convertir una venta normal en una venta más grande llena de más productos o servicios más caros. Por ejemplo, si los clientes entran en su tienda vestidos con trajes de baño y sandalias (obviamente, visten así para un viaje a la playa) y preguntan por protección solar, usted puede sobrevender una crema para protección solar diferente (de mayor precio) que probablemente les protegerá de las quemaduras de sol, incluso mejor que el producto original que querían comprar. Si los clientes son persuadidos al utilizar su nueva táctica ellos comprarán un producto más caro y saldrán de la tienda con felicidad y con su ayuda para comprar el producto. Y usted será más feliz porque habrá convertido una pequeña venta en una venta ligeramente más grande y con mayor ganancia.

### *Agrupación artículos*

Usted puede agrupar productos haciendo una de dos cosas: (1) combinar varios productos o servicios relacionados y tratar de venderlos juntos a un precio más bajo a lo que el precio total sería si se compran por separado, o (2) Dese cuenta de lo que un cliente quiera comprar y entonces espontáneamente cree un grupo de productos que serían de interés para el cliente y preséntelos.

Por ejemplo, si mientras le ayuda al cliente usted se da cuenta que su familia va a ir a la playa en el fin de semana, puede sugerirle que se prepare aún mejor al comprar una sombrilla, algunas toallas de playa, y un par de gafas de sol, así como la crema de protección solar.

O, si usted anticipa que muchos clientes querrán comprar artículos de su tienda en preparación para los destinos de playa, entonces podría preparar un conjunto de productos en ventaja y ponerlo en el mercado a los clientes como un grandioso paquete.

### *Uso de los dos principios juntos*

*Estos dos principios se pueden utilizar juntos para producir una venta sugestiva eficaz. Tome el ejemplo de Sandra, una empleada de una tienda, y Marcos, un cliente que entra en una tienda de mascotas y empieza a observar el precio de los peces de oro.*

*Sandra, la empleada, ve a Marcos mirando a los peces de oro más baratos, pero ella lo dirige hacia los más impresionantes y largos en vida (y más caros) peces tropicales. Una vez que ha decidido comprar un par de esos peces tropicales, Sandra dice: "Necesitara una pecera para mantener a ese pequeño con vida, ya que solo viven en agua salada. Y ahora tenemos a la venta estas grandiosas peceras de 60 pesos en solo 36 pesos " En ese momento Marcos sale de la tienda, y ha comprado muchísimo más que el pececito de 8 pesos que originalmente iba a comprar. Él esta orgullosamente llevando a su casa varias de las especies exóticas, una pecera de 36 pesos, comida para peces, una luz para peceras y otros accesorios para pez. ¡La venta pasó de un pequeño 8 pesos a la venta de casi 350 pesos!*

### *Usando sabiamente las ventas sugestivas*

*A fin de utilizar de manera efectiva la venta sugestiva, debe conocer bien sus productos, así como para sugerir uno sobre el otro por si un cliente quiere saber cuál es el mejor. Los clientes no siempre saben exactamente qué producto es mejor para sus necesidades, así que si usted es capaz de dar una sugerencia sobre un producto los clientes la aceptaran y harán lo que usted recomienda.*

*También debe abordar cada venta con entusiasmo. Use un lenguaje optimista que anima a los clientes a comprar artículos. Por ejemplo, en lugar de preguntar, "¿Quieres una bebida?" Puede Preguntar: "¿Les sirvo un vaso de nuestro refrescante te de frambuesa o de nuestra limonada natural en este día tan caluroso?"*

*Por último, hay que pensar con rapidez, a fin de vender de manera efectiva otros elementos. Una vez que sepa qué artículos el cliente tiene la intención de comprar, piensa en otras cosas que irían bien con esos productos. Trate de que el cliente compre aquellos productos añadidos.*

### *Obstáculos a Superar*

*A veces, los dueños de negocios están tan animados por la idea de la venta sugestiva que toman demasiado lejos y terminan alejando negocios en vez de acercarlos. Usted puede prevenir estos efectos nocivos, al actuar contra la tendencia común a "exagerar" para impulsar a los clientes a comprar muchas cosas a la vez.*

*El sobrevender, o ser demasiado agresivo con sus esfuerzos de ventas, a menudo pueden resultar en que el cliente se moleste por la operación y decidir no visitar su tienda de nuevo. La venta sugestiva no es una estrategia de corto plazo para aumentar temporalmente los ingresos, es a largo plazo, orientado al servicio permanentemente y construir una relación mutua y beneficiosa entre la tienda y el cliente. Con esa perspectiva a largo plazo en mente, aprenda a no poner a sus clientes en una situación incómoda en la que se sientan ofendidos en el lugar o con vergüenza al comprar más de lo que realmente quieren comprar. Trate de establecer relaciones a largo plazo con sus clientes, y será recompensado con los clientes plenamente satisfechos, las ventas de repetición, y el crecimiento a largo plazo.*

### *Beneficios al aplicar el principio*

*El mayor beneficio de la venta sugestiva es obtener mayores ingresos con el mismo número de transacciones. Todo el mundo sabe que mantener un cliente es más fácil y menos costoso que obtener uno nuevo. Si usted puede*

*aprender a usar estas dos técnicas antes mencionadas con sus clientes regulares es probable que se sorprenda al ver como sus ganancias suben en cada día.*

### 13 - Aumente las ventas, reduzca costos

June ha manejado la farmacia de su tío por unos meses. Cuando se hizo cargo de la administración de la farmacia, lo primero que hizo fue evaluar el desempeño de esta y cuanta ganancia había estado generando mensualmente. Después de haberla evaluado por 6 meses y de mirar los estados financieros, se dio cuenta que los gastos de la tienda eran demasiado altos y además que más de la mitad de los ingresos mensuales estaban destinados a pagar el alquiler.

June, inmediatamente habló con su tío sobre la reubicación de la farmacia a un lugar menos costoso. Después de mucha discusión sobre el asunto, el tío de June le asignó a buscar por una nueva ubicación que no estuviera muy lejos del sitio original (ya que no quería que sus clientes tuvieran que salir de su recorrido habitual para visitar la nueva tienda). Una semana más tarde, June encontró una nueva ubicación que se encontraba a solo dos cuadras de la farmacia, la cual estaba en la esquina de una calle que conducía a la entrada de un hospital y una zona de tiendas, y cuyo alquiler era de casi el 20 por ciento más bajos del de su renta actual. El tío estaba satisfecho con la información que June le había proveído y rápidamente aceptó el cambiar la farmacia para allá.

Después de tres meses de funcionamiento en la nueva ubicación, las ventas de la tienda habían aumentado en un promedio del 30 por ciento, y June había sido capaz de reducir no sólo en los gastos de alquiler, pero también en otros gastos innecesarios.

-El principio de aumentar las ventas; reducir costos

Las ganancias de una empresa se ven afectados por dos elementos: los ingresos (ventas) y los gastos (costos). La expresión formal de ganancias es el siguiente:

$$\text{Ganancias} = \text{ingresos} - \text{gastos}$$

Puede generar más ganancias, ya sea aumentando los ingresos o disminuyendo los costos o por haciendo ambas cosas. El pensamiento común (tanto en los negocios como en la vida) es que se deben disminuir los gastos para poder obtener ingresos. Sin embargo, lo contrario podría ser una fórmula para una vida más plena y flexible: se debe trabajar para obtener los ingresos que necesita para cubrir el costo de lo que realmente quiere o necesita en la vida. Con esa perspectiva en mente, usted puede ver cómo los costos son importantes, pero incrementar las ventas debería ser el principal objetivo de los propietarios de negocios.

#### Aumento de ventas

Con el fin de aumentar sus ventas, usted debe (1) vender a más clientes o (2) vender más a los clientes que ya tiene. Para atraer a nuevos clientes, usted puede encontrar una mejor ubicación, diferenciar su negocio con más cuidado, elegir los productos que son históricamente más populares entre los clientes que los que actualmente llevan, o una publicidad más efectiva. Para vender más a los clientes que ya tiene, aplique los principios de la venta sugestiva (véase la información sobre la venta sugestiva en el capítulo 12).

#### Reducción de costos

Antes de que pueda disminuir sus costos, es necesario comprender plenamente esos costos. Revise sus registros, tome nota de los gastos que son innecesarios o que usted piensa que son más grandes de lo que deben ser. Una vez que haya identificado las áreas problemáticas de gastos, trabaje para reducir un problema a la vez. Muchos de los problemas de costos pueden ser resueltos mediante la aplicación de principios como el uso de múltiples proveedores, la evaluación de las necesidades de personal y la contratación de empleados sólo cuando realmente son necesarios, y servicios contratados de negociación.

### *Obstáculos a Superar*

*Sin capital para poner en un negocio, el negocio no puede crecer y probablemente en última instancia, falle. Por lo tanto aumentar las ventas y reducir los costes es especialmente importante en las primeras etapas del ciclo económico.*

*A medida que tratan de aumentar las ventas y disminuir los costos, evite el error de aumentar los costos antes de que usted pueda realmente permitirse el lujo de hacerlo. Buscar el éxito no es lo mismo que ser exitoso. Muchos propietarios de negocios piensan que si compran una moto o en coche, van a parecer exitosos y por lo tanto llegaran a ser exitosos. Pero eso rara vez sucede, en cambio, al comprar símbolos que uno no pueden pagar por ellos los empresarios adquieren una deuda a largo plazo.*

### *Beneficios al aplicar el principio*

*Al aumentar las ventas y disminuir los costos, usted puede afectar positivamente sus resultados, es decir, puede mejorar sus ganancias y prepararse para tener éxito durante mucho tiempo. Las ganancias pueden ser una cosa mágica para las empresas: las ganancias (cuando se utiliza con prudencia) generan más ganancias. Con ganancias considerables, se puede reinvertir en el negocio y preparar el negocio para un éxito continuo.*

#### 14 – CAMBIE DE INVENTARIO CON REGULARIDAD

Años después de retirarse como chofer de taxis, Wade Cook comenzó a enseñar seminarios sobre cómo hacer dinero. A menudo hacía amenas sus presentaciones al contar historias de sus tiempos como taxista. Usó una de sus historias favoritas para responder a la gente que le preguntaba cómo se las arreglaba para ganar un buen salario al solo conducir por la ciudad durante todo el día. Él siempre respondía rápidamente y con convicción. "El dinero está al caer la bandera".

Esta respuesta a menudo agarraba a la gente de bajada. "¿Qué quiere decir?" le preguntaban.

"El dinero está al caer la bandera", repetía. "En el metro de mi taxi había una pequeña bandera de color rojo que se podía ver desde adentro y fuera del taxi. Cuando yo estaba buscando un cliente, la bandera estaría para arriba, para que la gente supiera que yo estaba disponible. Cuando un nuevo cliente se subía, bajaría la bandera y empezaría el taxímetro a correr. Cuantas más veces bajaba la bandera, más dinero hacía."

*El principio-cambie su inventario a menudo*

La historia de Wade Cook sirve como una parábola para ilustrar un principio de negocios muy importante que es aplicables a cada negocio en todas las industrias. El concepto es muy sencillo: mientras más a menudo vende y repone su inventario, más ganancias obtiene. El inventario de Wade Cook era su taxi vacío; volvía a ese inventario cada vez que dejaba a un cliente y subía a uno nuevo. Y como él sugiere, más a menudo vende cada día, más ganancias obtiene.

Vamos a dar un paso atrás para definir algunos términos clave. El inventario es el producto que usted tiene en su almacén y se puede vender en cualquier momento dado. Inventario puede valorarse como el precio que usted paga por algo o el precio por el cual usted lo está vendiendo. Realmente no importa cómo decide valorar su inventario, lo importante es que usted valora el inventario de la misma manera todo el tiempo.

En este contexto, un cambio de inventario se produce al vender la totalidad de sus productos. Por ejemplo, si usted compra un inventario de 50 sandalias, usted completará un turno completo de inventario al vender las 50 sandalias. Y si usted las vende a un buen precio, tendrá una buena ganancia por cada par que venda. Y si usted vende las 50 sandalias, su ganancia será igual a 50 veces el margen de ganancia en cada par de sandalias. Así que mientras más a menudo cambie su inventario, mas ganancia obtendrá.

Al poner buen precio a sus productos, hacer un conteo regular de inventario, y registrar las transacciones lo pone en el centro administrativo de su inventario y maximiza sus ganancias. Mantenga registros exactos de cada compra y venta de productos para poder rastrear con qué frecuencia está cambiando su inventario y cuánto gana a la vez.

*Un ejemplo práctico*

La mejor manera de entender este concepto es verlo matemáticamente. Supongamos que Pedro, un vendedor de ropa de niños, compra las sandalias de 60 pesos cada una y los vende a 100 pesos cada una. Él ha decidido valorar su inventario de sandalias al precio de venta. A principios de Octubre, él tiene 800 pares de sandalias en su inventario. Él determina que el valor total de su inventario (en términos de cuánto dinero puede hacer si lo logra vender todo) es de 80.000 pesos (800 pares de sandalias al precio de 100 pesos cada uno). Al final del mes, Pedro suma todas sus ventas y se da cuenta de que había 80.000 pesos de las ventas para el mes de octubre. Debido a que sus ingresos son exactamente iguales al valor del inventario que tenía al comienzo del mes, Pedro sabe que él cambió su inventario una vez en octubre.

Al restar los costos de las sandalias con los ingresos de estas, Pedro se da cuenta que su utilidad bruta para el mes fue de 32.000 pesos (consulte la tabla siguiente).

Pedro es un empresario inquieto, y se pregunta cómo puede hacer más dinero en la misma cantidad de tiempo. Él hace un par de cálculos rápidos y descubre que si hubiera rotado su inventario 1 ½ veces al mes, su ingreso bruto o total podría haber sido de 120.000 pesos al mes (Y una ganancia neta resultante de 48.000 pesos). Y si hubiera rotado su inventario dos veces al mes, podría haber tenido ingresos brutos de 160.000 pesos cada mes y una ganancia de 64.000 pesos.

	1 vez	1.5 veces	2 veces
Ingresos de la venta de sandalias	80,000 (800 x 100)	12,000 (1,200 x 100)	160,000 (1,600 x 100)
Costo de sandalias para vender	48,000 (800 x 60)	72,000(1,200 x 60)	96,000 (1,600 x 60)
Utilidad de la venta	32,000	48,000	64,000

Este ejemplo le ayudará a ver, al menos en concepto, el por qué el rotar su inventario es tan importante. Cuanto más a menudo lo rote, aun manteniendo todo lo demás constante, el mayor dinero que ganara.

#### Obstáculos a Superar

Los mayores problemas en materia de inventario se producen cuando el capital de empresas está ligado al movimiento lento de inventario. Cuando el dinero está ligado en el inventario de lento movimiento, el dinero no está disponible para el negocio para algunos otros fines, como pagar cuentas o comprar productos que se venden más rápido. Cada peso de inventario que se sienta en el estante acumulando de polvo es un peso que no se está utilizando al máximo de su capacidad. El capital que no gana dinero para el negocio en realidad cuesta el dinero del negocio. Del mismo modo, si el inventario se encuentra en el estante durante mucho tiempo, cuesta el dinero del negocio.

Muchos poseedores de tiendas se quejan de que su mayor problema es que simplemente necesitan más capital. En realidad, muchos de ellos sólo tienen que vender el inventario de lento movimiento que tienen en sus tiendas. Con la venta de inventario más rápido, los dueños de las tienda pueden recuperar el capital que fue usado en la compra del inventario, y entonces pueden tener más dinero para usarlo como ellos necesitan.

Cuando los productos se sientan en los estantes de una tienda en forma de inventario de lento movimiento, ese inventario (o el dinero utilizado para comprar) esta "durmiendo". Dueños de negocios sabios planifican cuidadosamente cuanto producto necesitan para tener a mano en todo momento y no ser culpables de dejar su dinero durmiendo. (Este consejo no pretende sugerir que usted nunca debe tener más inventario de lo que cree que puede vender en un día – a menos que los productos sean perecederos y se echen a perder si no se venden. En cambio, el consejo sirve como un recordatorio para considerar detenidamente la cantidad de inventario que necesita en un lapso de tiempo cortó y para saber cuánto necesita y evitar el tener un exceso de inventario durmiendo en sus estantes.)



*Si usted compra productos a crédito (con cualquier forma de dinero prestado), y terminan sentados en una estantería de su tienda, esos productos son incluso más caros que lo que son los productos comprados con dinero en efectivo. Si usted no puede vender su inventario de crédito financiado con la suficiente rapidez, usted terminará pagando intereses sobre el dinero prestado, y esos cargos de interés (que son efectuados por la lentitud del movimiento de inventario) rápidamente pueden comerse la ganancia más rápido de lo que se mueve.*

#### *Beneficios de aplicar el principio*

*El beneficio más grande y significativo de rotar el inventario a menudo es que un movimiento rápido de inventario produce la entrada de dinero en efectivo y buenas ganancias. Usted sabiamente debe mantener un buen registro para poder saber que artículos se venden rápidamente y cuáles son los que tienden a sentarse en sus estantes por más tiempo. Entonces construya su negocio en torno a aquellos temas que tienen una facturación rápida. Cuando usted deja de pensar en su inventario como "productos" y empezar a pensar en ella como "pesos", usted se dará cuenta que debe administrar su inventario al cuidadosamente invertir en la alta rentabilidad, productos de movimiento rápido. Debe de trabajar duro para convertir esos pesos en una entrada frecuente. De esta manera, podrás ver que sus ventas y ganancias suben rápidamente.*

*Al igual que Wade Cook lo hizo el ganar más dinero cada vez que la bandera de su taxi caía, usted hará más dinero cada vez que cuidadosamente rote el inventario que se ha comprado.*

## 15 – DELE VALOR A SUS CLIENTES

*Felipe ha estado en marcha de un negocio de distribución de agua embotellada-por cerca de seis años. Él compra cantidades muy grandes de agua filtrada de algunos distribuidores; los reempaqueta a su conveniencia en contenedores portátiles; y luego vende el agua a los negocios cercanos y residentes. Felipe tiene alrededor de 60 clientes que compran en su tienda sobre una base semanal. Él tiene un ingreso semanal promedio de 9.120 pesos, así que sabe que cada uno de sus clientes trae unos 152 pesos de los negocios a él cada semana. Felipe está constantemente tratando de atraer nuevos clientes a su negocio, así que sabe lo difícil que es para atraer nuevos clientes, por lo que concentra su tiempo y energía en mantener a sus clientes actuales y animarles a traer más ingresos al negocio, ya sea por comprar más agua por pedido o mediante la compra de su cantidad regular de agua con más frecuencia.*

*Felipe también trata de satisfacer a sus clientes de todas las necesidades que puedan tener mientras se encuentran en su tienda. Saluda de una manera amable, trata de recordar sus nombres, lleva el agua comprada a los vehículos o bicicletas e incluso ofrece el entregar el agua a la casa o negocio de sus mejores clientes. Él anima a sus dos empleados a hacer lo mismo. Al mostrar a sus clientes que son importantes para él, Felipe es capaz de cuidar bien de su empresa »activo más valioso: sus clientes.*

### *El principio-valore a sus clientes*

*Cuando pensamos en la valoración de los clientes, usualmente lo hacemos en términos de cómo deben tratar a los clientes y qué podemos hacer para mostrar que apreciamos su negocio. Pero en realidad, usted puede demostrar que usted valora a sus clientes de dos maneras: (1) les dan un buen servicio al cliente y (2) reflexionar sobre el valor financiero de cada cliente y luego tratar de aumentar ese valor.*

### *Valore a sus clientes dándoles buen servicio.*

*Los clientes son uno de los activos más valiosos de un negocio. El dinero que los clientes gastan en la tienda es lo que le permite a los propietarios el comprar productos, pagar cuentas, pagar salarios de los empleados, y en última instancia, encontrar el éxito en lugar del fracaso.*

*Un viejo adagio de negocio dice, "Si no cuidas a tus clientes, alguien más lo hará." Esto se ha demostrado ser verdad una y otra vez. Los clientes tienen decenas de opciones disponibles para hoy en día. Virtualmente cada negocio tiene competidores, por lo que cada cliente tiene opciones o fuentes de recursos para las soluciones que él o ella buscan.*

*Con el fin de cuidar de los clientes, es necesario tener una comprensión completa de sus requerimientos, necesidades, preferencias y deseos. Y usted tiene que trabajar para garantizar que cada uno de sus primeros clientes se convierta en clientes regulares. A menos que los clientes logren satisfacción al comprar o usar algo en su negocio o servicio, puede ser poco probable que compren en su negocio otra vez. Así, con el fin de retener clientes, debe desarrollar fidelidad entre sus clientes, debe de hacer ese tipo de cosas que hará que los clientes regresen una y otra y otra vez. Esta perspectiva sobre el servicio al cliente debe animarle a pensar más allá de las actividades normales involucradas en el ciclo de ventas. Las actividades después de la compra que se convierten en importantes son las reparaciones, los mantenimientos de rutina, el comercio, y reventas.*

*Así que, ¿cómo puede hacer que los clientes regresen? Practique principios sencillos que muestren a cada cliente que él o ella son importantes para el negocio.*

- Cuando un cliente entra a la tienda, reconózcale de inmediato. Acérquese a él con una sonrisa amistosa, y preséntese con un apretón de manos o un gesto físico que sea apropiado en la cultura.
- Tenga una buena actitud para vender. En lugar de preguntar, "¿Puedo ayudarle?" Haga una pregunta que le dé una oportunidad para compartir información acerca de su tienda, su mercancía, o lo que le diferencia de las otras tiendas. Un ejemplo de una pregunta sería:  
"¿Ha estado en nuestra tienda antes?"
- De tanta atención a los clientes como lo necesiten, pero de tiempo a los clientes para saber si están interesados en tan sólo mirar la mercancía y tener su propio tiempo.

Por supuesto, los clientes querrán diferentes cosas de usted en términos de servicio al cliente. Si realmente reconocer la importancia de los clientes son su negocio, usted hará lo que sea necesario para hacerlos felices. El buen servicio al cliente siempre valdrá la pena.

*Valore a los clientes mediante el análisis de su valor financiero*

La investigación ha demostrado que encontrar un nuevo cliente cuesta mucho más que mantener a uno ya existente. Por lo tanto, los sabios propietarios de negocios pasan la mayor parte de su tiempo relacionándose con el cliente para mantener buenas relaciones y poder mantenerlos a largo plazo.

*Independientemente de cuál sea su negocio, puede hacer crecer sus ingresos en solo tres maneras:*

*(1) aumentar el número de clientes, (2) convencer a los clientes actuales el comprar en grandes cantidades, y (3) animar a los clientes actuales el comprar productos con más frecuencia. Sin importar qué táctica decida llevar a cabo, debe darse cuenta de que la persecución de cualquiera de las estrategias debe comenzar con una comprensión de que tan valioso es cada cliente en el aspecto financiero. "*

*Si su empresa cuenta con 10.000 pesos de ingresos cada semana y cuenta con una base de clientela regular de 50 pesos, entonces, cada cliente tiene un valor económico de 200 pesos por semana. Si usted desea aumentar sus ventas, debe cuidar de los clientes y persuadirlos a comprar más de usted, o usted debe conseguir nuevos clientes. Si usted quiere doblar sus ingresos, necesita el doble de la cantidad de compras de cada cliente o duplicar el número de clientes regulares. La ruta de acceso que sigue depende en gran medida de su personalidad y capacidad para atraer nuevos negocios. Pero todo debe comenzar con una comprensión del valor que cada cliente tiene para su negocio.*

*Obstáculos a Superar*

*Los propietarios de negocios suelen estar muy interesados en desarrollar buenas relaciones con sus clientes y entrenar a sus empleados para que se sienten de la misma manera, sin embargo, a menudo se escribe una historia diferente. Los empleados no están tan envueltos en el negocio (ya sea emocional o financieramente) como propietario lo está, por lo que muchas veces ven sus puestos de trabajo únicamente como fuentes de ingresos y hacer sólo lo que tienen que hacer en orden de obtener su paga. Esta perspectiva conduce muy a menudo a malos tratos a los clientes por parte de los empleados.*

*Una de las quejas más comunes expresadas por los clientes en las tiendas es que los empleados con frecuencia los tratan como si fueran las interrupciones en lugar de dar un buen servicio a los clientes. Por ejemplo, un cliente podría entrar en una tienda y encontrar a dos empleados hablando entre sí acerca de algo que es muy ajeno a lo relacionado con la empresa. Los empleados pueden interrumpir su conversación para ayudar al cliente, sin*

*embargo suelen utilizar un tono de voz más bajo o el uso de expresiones faciales que hacen ver que el cliente los ha molestado e interrumpido de una plática muy importante. O puede que los trabajadores no pongan un alto a la conversación, sino que prefieren terminar su plática y entonces voltear a mirar al cliente con la cara de: "¿Qué quieres?"*

*Necesita tener cuidado y consistencia al capacitar a sus empleados para dar un buen servicio a los clientes. El entrenamiento de Servicio de cliente debería de incluir el reforzar en la mente de los empleados la importancia tan grande de cada cliente, enseñarles a saludar a los clientes, identificar sus necesidades, y ayudarles a encontrar los productos que puedan satisfacer con sus necesidades, además de animar a los empleados a tratar a cada cliente con respeto. De una manera frecuente, y con un entrenamiento constante ayudara a que sus empleados desarrollen y mantengan la perspectiva adecuada al servicio al cliente.*

*Beneficios al aplicar el principio*

*En la valoración de sus clientes-y la enseñanza a sus empleados al valor sus clientes-usted trabaja para desarrollar clientes leales cuyas relaciones con el negocio lo sostienen día a día y año con año.*

## *16 - Diferencie su negocio*

*Naomi es una mujer fuerte, joven, que le gusta hablar con los meseros y meseras en restaurantes. Un día, ella disfrutó de una comida especialmente buena en un restaurante pequeño a 20 kilómetros de su ciudad natal, y le preguntó al mesero del restaurante, donde conseguían tan buenos vegetales para sus ensaladas. El camarero dijo que los vegetales provenían de un proveedor que los obtuvo un mayorista en otro pueblo cercano. Naomi estaba intrigada por la respuesta y se preguntó si podría ser capaz de iniciar un negocio similar en su propia ciudad.*

*Unos cuatro meses después de establecer su propio negocio, Naomi comenzó a ofrecer sus servicios y productos a los restaurantes. Víctor, dueño de un restaurante, fue particularmente un fiel cliente de Naomi. Un día, Víctor le dijo a Naomi que si no bajaba su precio, tendrían que obtener sus frutos y verduras de otro proveedor. Naomi realmente no podía permitir el bajar su precio, pero ella realmente no quería perder el negocio de Víctor. Así que busco la manera de poder dar a Víctor el mismo producto al mismo precio.*

*Naomi sabía que Víctor encontraría valor en el producto de Naomi sólo si estuviera haciendo algo que sus competidores no estarían haciendo.*

*Estudió la selección de otros competidores y encontró que su producto era de mejor calidad. Ella habló con Víctor sobre la calidad y diferencia con los demás y trató de convencerlo de que los mejores frutos y hortalizas valían un poco más de dinero.*

*Víctor no estaba convencido por la explicación de Naomi, y él comenzó a comprar exclusivamente a otro proveedor. Sólo unas semanas más tarde, Víctor llamo a Naomi y le pidió que surtiera a su negocio otra vez. Hicieron un buen trato y le pregunto a Víctor que era lo que le había hecho cambiar de opinión. Él explicó que había descubierto por sí mismo la diferencia entre sus productos de calidad y la de los demás proveedores. También explicó que había estado frustrado por los retrasos en las entregas y empleados groseros. Víctor estaba convencido de que el negocio de Naomi era el mejor no sólo porque su producción era más fresco, sino también porque ella siempre entregaba los productos a tiempo y estaba dispuesta a hacer un esfuerzo adicional para ayudar a sus clientes.*

*Con esta retroalimentación, Naomi sabía que se había diferenciado con éxito de los demás negocios. -que estaba ofreciendo algo que otros no podían ofrecer. Como resultado, pudo aumentar ligeramente los precios y justificarlo al mostrar a sus clientes que el precio valía la pena al ella entregarle un producto de muy buena calidad y un excelente servicio al cliente.*

### *-El principio de diferenciar su negocio*

*En la mayoría de los países tercermundistas, un cliente puede caminar por cualquier calle en cualquier ciudad grande y encontrar decenas de pequeñas empresas que parecen exactamente las mismas y ofrecen los mismos productos. La imitación de negocios generalmente empieza cuando a una persona se le ocurre una nueva idea (por ejemplo, venta de frutas, coser trapos en las faldas, reparación de bicicletas) y comienza un negocio basado en esa idea. Muy pronto, otros ven el negocio y deciden duplicarlo. Y en poco tiempo, todos los vecinos están vendiendo exactamente lo mismo y de la misma manera. Este fenómeno sucede ciertamente con negocios simples que son fáciles de entender y duplicar, y con frecuencia conduce a guerras de precios, en los que las empresas compiten por el cliente y ver quien puede ofrecer el precio más bajo. Cuándo esta guerra de precios ocurre, el suministro de un producto se vuelve rápidamente más grande que el que los clientes demandan y como resultado esos negocios terminan perdiendo dinero.*

*A fin de evitar guerras de precios y atraer a los clientes de otros negocios, debe ser capaz de ofrecer algo único a los clientes, algo que diferencia a su negocio o productos de los otros negocios y productos en el área. Usted puede distinguir a sus productos en una variedad de maneras. Algunos de ellos (ilustrado con el ejemplo de un puesto de frutas) son los siguientes.*

- *Diferencia basada en la ubicación. Al colocar su puesto de frutas incluso sólo a una cuadra de los otros negocios de venta de frutas podría poner a su negocio en un nuevo distrito de negocios que aún no cuenta con algún vendedor de frutas. Cuando se cambia de ubicación un negocio para diferenciarlo de los competidores, se debe de buscar un lugar que sea más fácil de acceder que el de las competencias. Tal vez puede encontrar un sitio que esté más cerca de un área de estacionamiento o bicicletas, para que los clientes puedan ver y acceder a su puesto de frutas con mayor comodidad.*
- *Diferencia basada en productos. Llevar una amplia variedad de frutas, innovando con nuevos productos (por ejemplo, ensaladas de frutas), la venta de complementos, productos empacados o en formas únicas podría atraer a los clientes a visitar su stand de frutas o comprar en su tienda más de lo que por lo general podría hacer.*
- *Diferencia basada en los servicios empresariales. Ofrecer líneas de crédito a los clientes con grandes gastos podría hacer que regresen a su negocio.*
- *Diferencia basada en el servicio al cliente. Hacer las cosas pequeñas, como la entrega de fruta a domicilio, ofreciendo servicios con los productos o el desarrollo de una reputación de entregar a tiempo sus productos puede ayudar a impulsar las ventas enormemente.*

#### *Obstáculos a Superar*

*La diferenciación de una empresa de sus competidores no es algo que sucede de la noche a la mañana. Se necesita tiempo y creatividad. Pero cualquiera puede hacerlo. El primer paso es ser consciente de la necesidad de diferenciar su negocio de los demás. Una vez que está consciente de que la diferenciación es fundamental, el hacerlo es cosa simple. Todo se reduce a la observación de empresas en diferentes industrias y a sus competidores y la innovación.*

*Al observar las empresas en diferentes industrias, puede ganar mucho en las operaciones de su propio negocio. Por ejemplo, cuando la producción masiva de cereal frío se convirtió en gran-tiempo de negocios, líderes de la industria recorrieron fábricas de producción de automóviles para aprender a como racionalizar sus operaciones. De sus observaciones, los fabricantes de cereales aprendieron que la línea de estructuración que facilitaba la producción masiva podía ser modificada y utilizada en la producción de cereal frío. La puesta en práctica de lo aprendido ayudó a estas innovadoras empresas de cereal frío a diferenciarse y producir y vender sus productos más rápidamente. El mismo principio puede funcionar para usted -no importa cuán pequeño su negocio sea. Vea que tipo de innovaciones están ocurriendo en otras industrias y piense en cómo usar esos principios para ayudar a diferenciar sus ofertas y su negocio de los competidores a su alrededor.*

*Al pensar en cómo diferenciar su negocio, no se olvide de observar lo que sus competidores están haciendo también. Podemos aprender mucho de ver lo que otros están haciendo y de pensar acerca de cómo mejorar sus innovaciones. Por ejemplo, si ve que sus competidores están experimentando con la muestra de sus productos, vea cómo se puede crear aún una mejor presentación. O si usted observa que sus competidores están ampliando sus líneas de productos, piense en cómo podría ampliar su línea de una manera diferente y tal vez pareja con una línea de servicios. Al mantenerse informado acerca de las formas en que otros están tratando de innovar, usted puede obtener nuevas ideas y esperadamente estar a un paso por delante de las creaciones de la competencia.*

### *Beneficios de aplicar el principio*

*Los beneficios de la diferenciación de una empresa son tan variados como las formas en que puede diferenciar el negocio. La diferenciación puede ayudar a la empresa a salir de una resultante guerra de precios, crear una base para una futura expansión, y obtener una reputación que puede conducir a grandes anuncios y publicidad. En resumen, una empresa puede diferenciarse de empresas similares y atraer a los clientes que buscan algo nuevo y fresco.*

## 17 – CONTRATE LENTO; DESPIDA RAPIDO

*Después de unas semanas de búsqueda de empleo en una gran ciudad, Jerry se pudo entrevistar con Andre, el propietario de Chicos Construcción, una pequeña empresa de construcción. A medida que la entrevista terminó, André estaba impresionado con las habilidades de las personas de Jerry y pensó que Jerry trabajaría bien con los empleados de otras compañías y sus clientes. Así que contrató a Jerry para trabajar con proveedores, clientes y la publicidad para promover la imagen de la empresa y ayudar a las personas a familiarizarse con lo que el negocio podría hacer por ellos.*

*Unas semanas después de que Jerry comenzó a trabajar, André observó que Jerry estaba siempre ocupado haciendo llamadas telefónicas. Al principio, quedó impresionado por lo que parecía ser un trabajo fuerte de Jerry y el deseo de promover el negocio tan a menudo como podía. Sin embargo, después de escuchar más de cerca las conversaciones telefónicas, André encontró que la mayoría de las llamadas eran de carácter personal, Jerry pasaba largos períodos de tiempo charlando con sus amigos. Una semana después, uno de los clientes de Andrés informó que Jerry había comenzado también en representación de otras empresas que competían con Chicos de la Construcción.*

*André luchó para entender el comportamiento inadecuado de Jerry, y trató de decidir qué hacer al respecto. André sabía que Jerry se había mudado recientemente a la gran ciudad, estaba luchando por llegar al fin del mes, y no tenía parientes o amigos cercanos. Así que él no quería que le lo despidieran. Sin embargo, después de unas semanas de pensar acerca de que tanto había dañado a la empresa el mal comportamiento de Jerry, André decidió que necesitaba correr a Jerry.*

*Aunque Andre tuvo un mal tiempo al correr a Jerry, sabía que había tomado la decisión correcta. Él lamenta algunas cosas, sin embargo. Se dio cuenta de que no había tenido suficiente tiempo para evaluar a Jerry para el trabajo, que no le había entrenado de una manera adecuada y no había monitoreado su trabajo inmediatamente después de haberle contratado, y además había retrasado el despedir a Jerry porque estaba demasiado involucrado emocionalmente en la situación.*

*André aprendido la lección de la manera difícil. Pero cuando salió a contratar el reemplazo de Jerry, cuidadosamente evaluó a cinco postulantes para el trabajo. Y cuando contrató a Alberto, el reemplazo de Jerry, trabajó codo a codo con él hasta que estaba seguro de que Alberto entendía completamente las labores de su trabajo y las expectativas de desempeño diario. André también se prometió que si Alberto causara algún tipo de problema, André le despediría rápidamente.*

### *El Principio contrate lento, despida rápido*

*Los empleados son una parte muy importante del crecimiento de un negocio. Como el propietario del negocio, se crea la visión de la empresa, recaudar el dinero necesario para operar el negocio, organizar las prácticas del negocio y supervisar las operaciones de la empresa. Pero los empleados son a menudo responsables de las tareas pequeñas del día que tienen que ver con el manejo del negocio. Tienen que interactuar con los clientes, hacer frente a pequeños problemas que surjan, y hacer muchas otras cosas para mantener el negocio funcionando sin problemas. Si realizan bien su trabajo, pueden ayudar a que la empresa alcance sus objetivos. Pero en algunas de esas responsabilidades, los empleados también pueden causar enormes problemas para usted. Por lo que elegir a los buenos empleados es muy importante para el éxito a largo plazo de cualquier negocio.*

*No todas las empresas necesitan empleados, por lo que la decisión de contratar a los empleados debe de ser tomada con cuidado y después de una buena dosis de reflexión. Antes de siquiera pensar en contratar a un*



*empleado, es posible que desee hacerse las siguientes preguntas para evaluar su necesidad de ayuda adicional.*

- *¿Qué tareas podría ser realizar si tuviera más tiempo? ¿Podrían estas tareas hacerme más dinero?*
- *¿Qué tareas le puedo dar a alguien más que no afectaría negativamente a mi negocio mientras que el empleado aprende a cómo llevar a cabo esas tareas?*
- *¿Cuánto podría darme el lujo de pagar a otra persona? ¿Es un salario justo?*
- *¿Cuál es el horario del día en que necesito más ayuda?*

*Si, después de pensar en estas preguntas, usted decide que su negocio realmente está listo para empleados, piense en tres períodos críticos involucrados en el trabajo con los empleados.*

#### *Antes de contratar a un empleado*

*En la toma de decisiones de contratación, no sólo debe contratar a quien quiera que esté disponible-debe contratar a la mejor persona para el trabajo. Encontrar la persona adecuada para el trabajo es una tarea difícil, pero se puede lograr siguiendo estos pasos.*

- 1. Comprométase en tomar tanto tiempo como sea necesario a fin de encontrar a la persona adecuada para el trabajo.*
- 2. Sepa lo que busca. Decida lo que las capacidades de su empleado necesitan tener y qué tipo de persona se adecue a los valores de la cultura y de la empresa.*
- 3. Antes de conocer a alguno de los candidatos, escriba una descripción del trabajo. Incluya en la descripción una lista de los siguientes elementos: (a) ¿Qué experiencia laboral la persona debe tener, (b) lo que el trabajo implica, y (c) un contrato o acuerdo de trabajo indicando qué horas el empleado trabajara, lo que se pagara al empleado, con qué frecuencia el empleado será evaluado, y ¿qué consecuencias tendrá si ciertas condiciones del contrato no se cumplen?*
- 4. Verifique las referencias de cada solicitante de otros trabajos.*
- 5. Conozca a las personas que usted considere para contratar. Entrevísteles al menos dos veces. Si usted ya tiene a un empleado de confianza, haga que el también haga algunas de las entrevistas.*

#### *Inmediatamente después de contratar a un empleado*

*Su responsabilidad no termina con la contratación de un solicitante calificado. Tan pronto como usted elija cuidadosamente un nuevo empleado, dedique tiempo a entrenar a la persona-para dar al nuevo empleado las herramientas necesarias para tener éxito en el trabajo. Enseñe a los empleados con exactitud cuáles son sus responsabilidades, y asegúrese de que se sientan cómodos con sus funciones antes de tener que realizarlas. A pesar de que haya contratado a personas inteligentes y capaces, haría mejor en asumir que los empleados no saben nada y deben ser enseñados a hacer todo. Esta actitud le recordará que debe de ser específico en sus instrucciones, a ser paciente con los empleados mientras aprenden, y ayudarles a construir su nivel de confianza. Un entrenamiento cuidadoso también asegura que usted no tendrá que estar corrigiendo a sus empleados continuamente y correr el riesgo de derribar su moral.*

*Al comenzar la capacitación de empleados, explíqueles el objetivo del entrenamiento. Explique que mientras estén en entrenamiento -y por un cierto período de tiempo después de la capacitación- tienen que hacer sus tareas exactamente como usted las desea. Explique que después de ese periodo de tiempo, si ellos han descubierto una manera más eficaz o eficiente de hacer las tareas, entonces y sólo entonces, se tendrá una discusión acerca de esa "mejor manera".*

*Si, después de unos días, te encuentras con que el empleado no ha tomado la dirección que usted quiere o que no trabaja bien con los clientes u otros empleados, entonces será necesario que tome medidas correctivas inmediatamente, en lugar de esperar y esperar que la persona cambie. La gente en general no cambia por sí mismos, a menos que se les muestra un camino mejor.*

#### *Cuando despedir a un empleado*

*Todos los empleadores esperan que sus empleados trabajen a la perfección-que van a ser capaces de hacer un gran trabajo y que serán un excelente complemento para el negocio. Pero, por desgracia, muy pocos empleados serán un ajuste perfecto para las necesidades del negocio. Una vez que decida que un empleado no va a trabajar bien, no tarde en dejar que el empleado se vaya e iniciar el proceso para contratar a uno nuevo*

*Usted no quiere quedarse con un trabajo importante por hacer y sin nadie que lo haga por usted. Así que debe iniciar inmediatamente entrevistas para encontrar a alguien para reemplazar al empleado. No cometa el error de mantener el empleado problema en su nómina; descontento o improductivo los empleados pueden bajar la moral de otros, reducir el nivel de desempeño de otros empleados, e incluso la ruina por completo de un negocio si no son tratados con prontitud.*

#### *Obstáculos a Superar*

*En las pequeñas empresas, especialmente las de los países del tercer mundo, los empresarios suelen estar pasivamente "hablando en" contratar a un empleado en lugar de decidir activamente contratar a uno. Típicamente se toma la decisión cuando se acerca un buscador de trabajo al propietario y le ofrece en ayudar en la tienda. La discusión es muy informal e incluye casi ninguna mención de los derechos y expectativas. Y pronto una contratación ha tenido lugar. El "empleado" empieza a llegar y ayudar alrededor. Eventualmente, el "empleado" comienza a sentirse tan a gusto con el dueño del negocio y, finalmente, con el negocio, que cambia de sentir que puede ayudar al negocio a sentir que puede ayudarse a sí mismo con los activos de la empresa. Esto, por supuesto, llega a ser bueno para el empleado, pero malo para el empleador.*

*Si decide que necesita ayuda en su negocio y quiere contratar a un empleado, usted debe comenzar mediante la creación de una relación formal con sus empleados. Cuando las reglas están establecidas y forzadas, la gente usualmente las sigue. Cuando no existen normas, la gente no sabe cómo actuar, y por lo que suelen acabar actuando de manera egoísta, aun cuando no lo hagan con mala intención.*

*Otro obstáculo a superar, tanto en la contratación como en el despido de individuos es el deseo que todos tenemos de ayudar a quienes más queremos. A menudo, los empresarios contratarán a amigos o familiares para hacer trabajos para los que los seres queridos no están realmente capacitados. Si usted estuviera en una situación en la que su amigo realmente necesitaba un trabajo, y si usted tenía una vacante disponible, probablemente estaría tentado a dar sólo el trabajo a ese amigo cercano. Después de haberle contratado, usted puede sentirse satisfecho de que ha cubierto la vacante y a la vez, ayudado a su amigo. Pero la relación podría llegar a ser difícil cuando usted descubra que la persona que contrató no estaba calificada o capaz de hacer todo lo que se requiere en el puesto de trabajo. Despedir al empleado se convierte en lo inevitable, pero desagradable próximo paso. Y despedir a miembros de la familia, amigos y vecinos, nunca es divertido.*

*Así que, claramente, la mejor manera de resolver un problema de empleados es asegurarse de que nunca se convierta en uno. No deje que nadie "ayude" en el negocio a menos que haya enseñado cuidadosamente el cómo hacer el trabajo, las cualidades que un empleado debe tener para hacer el trabajo, y la clase de experiencia que usted cree que la persona necesita para tener éxito en su negocio.*

*Beneficios al aplicar el principio*

*Los beneficios se derivan de las interacciones con los empleados cuando los dueños de negocios piensan cuidadosamente sobre sus decisiones al contratar y despedir. Con el fin de hacer crecer un negocio, el propietario debe contratar en general, empleados en algún momento, pero hay una manera correcta y una manera equivocada de hacer la contratación de personas. Al tomarse el tiempo suficiente para decidir sabiamente a quien contratar, puede asegurarse de que usted tendrá que despedir menos gente.*

*Al contratar a la gente, recuerde que el futuro económico de su familia y su negocio dependen de usted al construir un negocio con la gente que contrata. Siempre hay que contratar a las mejores personas que puede encontrar, no a los que solo estén disponibles*

## 18 – INSPECCIONES MAS, ASUMA MENOS

*Durante cerca de tres años, Gladys se ha dedicado a la exportación de plantas de cacao a Europa y la importación de productos únicos europeos (de países como Holanda, Alemania, e Italia) para vender en las Filipinas.*

*Su negocio está creciendo bastante bien, así que hace unos meses Gladys empezó a contratar empleados para trabajar en distintos aspectos en el negocio. Su bibliotecario, Lynn, fue contratado para llevar un registro de las transacciones financieras de la empresa. Después de que Gladys capacitó a Lynn para realizar todos los aspectos relacionados con su trabajo se le dio la oportunidad de trabajar más autónomamente.*

*Cada mes, Lynn crearía un informe financiero que mostraría el estado de los negocios. Los informes siempre se veían bien, y Gladys se sentía cómoda con el estado financiero de la empresa.*

*Luego de un mes, Gladys noto que la cantidad de créditos (dinero adeudado a la empresa por los clientes que pagan con tarjetas de crédito) era anormalmente alta. Ella comenzó a llamar a los clientes para recaudar el dinero, y ella se sorprendió mucho al descubrir que el supuestamente dinero no pagado a crédito había sido efectivamente pagado por los clientes hacía mucho tiempo atrás. Sólo así Gladys se dio cuenta que Lynn, su bibliotecario, había estado robando dinero de ella.*

*Gladys aprendió una dura pero importante lección ese día, ella no sólo se podía asumir que sus empleados estaban haciendo su trabajo con honestidad y correctamente. Ella tenía que inspeccionar regularmente su trabajo para proteger la reputación de la empresa, garantizando que todos los aspectos de su negocio embonaban con las expectativas.*

### *El principio-Inspeccione más; Asuma Menos*

*Muchas veces en los negocios, se habla de un dueño de negocio que espera que una cosa suceder y queda devastado cuando algo totalmente diferente sucede. ¿Por qué pasan tales cosas? A menudo, el problema se produce porque un propietario de negocio supone que ella sabe lo que está pasando en su negocio, pero no examina para asegurarse.*

*En los negocios, esperar que las cosas sucedan no es suficiente para garantizar que sucedan. Una vez que ha entrenado a los empleados y definido lo que espera de ellos, debe continuar inspeccionando su trabajo para asegurarse de que están haciendo lo que usted quiere que hagan, en el momento y en la forma en que desea que lo hagan. Usted debe inspeccionar su trabajo y hacer correcciones al momento de observar sus errores, a no ser que se encuentre frente a un cliente. (Siempre que sea posible, y no siempre es posible, espere hasta que las hojas de los clientes o la tarea se hayan terminado antes de corregir a un empleado, sobre todo si la reprimenda pondrá en aprietos a la persona. Recuerde el viejo adagio: Amoneste en privado, recompense en público.)*

*Dejar ir errores ya sea inadvertida o sin corregir puede causarle problemas. La gente no es probable que cambie, especialmente si ellos no saben que están haciendo algo malo, a menos que se les pida cambiar por medio de un supervisor o líder. Al inspeccionar y corregir incorrecta o inapropiadas acciones, sea amable pero firme. Refuerce sus expectativas a su empleado, y señálele las diferencias entre su desempeño y lo que espera de él. Sea consciente de la necesidad de formación continua para garantizar que el trabajo siempre se haga como usted quieren que se haga.*

### *Obstáculos a Superar*

*Al igual que con muchos de los principios discutidos en este libro, el mayor obstáculo a superar cuando*

*trata de aplicar el principio de inspeccionar más y asumir menos es un obstáculo psicológico. Los dueños de negocios responsables y ambiciosos generalmente valoran la independencia y la capacidad de trabajar como ellos prefieren. Ellos asumen con frecuencia que si deciden inspeccionar el trabajo de sus empleados, los trabajadores tendrán que pensar que los propietarios no confían en ellos o no les respetan.*

*Si usted cae presa de este obstáculo, el primer paso para superarlo es convencerse a sí mismo de una simple verdad: la inspección de trabajo no indica una falta de respeto o confianza. En cambio, cuando inspecciona el trabajo, muestra a sus empleados que se enorgullecen de sus productos y que desea que sus empleados estén personalmente involucrados en el proceso tanto como lo está usted. Piense en la inspección de los empleados no como en una manera de controlar todos sus movimientos, sino como una forma de buscar oportunidades para proporcionar más capacitación a ellos. Mediante inspeccionando más y suponiendo menos, puede crear oportunidades para compartir su ética de trabajo y el compromiso con sus empleados, lo que les anima a adoptar la misma filosofía y tomar una cantidad similar de orgulloso en su trabajo.*

*Una vez que usted se sienta cómodo con la idea de inspeccionar el trabajo de sus empleados con el fin de reforzar la importancia de un rendimiento consistente y de calidad, es necesario dejar que sus empleados sepan el por qué el trabajo de control es tan importante para usted. Ellos deben comprender que usted inspecciona su trabajo, porque usted se preocupa por su capacidad para mantener la reputación de la empresa y porque quiere que tengan éxito en sus tareas asignadas. Los empleados deben contar con que se hará un seguimiento de las tareas que les asigne a ellos para que no se sientan ofendidos cuando inspeccione su trabajo.*

#### *Beneficios de aplicar el principio*

*Al desarrollar el hábito de inspeccionar más y asumir menos, usted llegará a poder ser mejor controlando y supervisando todos los aspectos de las operaciones de su negocio. Como el propietario del negocio, usted es el principal responsable del éxito de la empresa, incluso si sus empleados están a cargo de funciones pequeñas. El inspeccionar el trabajo de los empleados de una manera regular le permite estar más consciente de lo que está pasando en su negocio de manera diaria y poder detener los pequeños problemas antes de que estos se conviertan en grandes.*

## 19 – TENER CONTRATOS FIRMADOS

*Allan y Ren, amigos de la infancia, siempre han estado involucrados en actividades empresariales.*

*Cuándo cumplieron 21 años, decidieron dejar de trabajar como niños de entrega de periódico local e iniciar un negocio propio. Amaban los panes que se vendían en las grandes ciudades cerca de sus hogares, por lo que decidieron empezar a hornear y vender pan recién horneado.*

*Con mucho entusiasmo empezaron con el negocio. Ellos hicieron algunas investigaciones, decidieron quien haría que actividades, abrieron sus puertas, y empezaron a vender sus deliciosos pan. Su negocio construyó una sólida reputación con rapidez, antes que terminara el año, ya habían abierto seis cabinas en distintos lugares alrededor del vecindario.*

*A medida que el negocio fue creciendo, también lo hizo la tensión y el conflicto entre los dos amigos. La mayoría de los argumentos eran acerca de dos cuestiones muy importantes: sus responsabilidades individuales para la empresa, y la repartición de ganancias. Incapaces de resolver sus conflictos o recordar lo que había originalmente acordado, Allan y Ren disolvieron su sociedad y cerraron el negocio. La muerte de la empresa llegó de la mano con la muerte de su estrecha amistad.*

### *El Principio-Tener Acuerdos Escritos*

*Los acuerdos son esenciales, aunque a menudo son pasados por alto, en los negocios. Toman tiempo para crear, pero pueden salvar a los propietarios de negocios de un montón de angustia y de lucha a largo plazo.*

*En pocas palabras, los acuerdos tienen por objeto proteger a los propietarios de negocios de una gran cantidad de cosas: falsas acusaciones, memorias defectuosas y falta de memoria, cambios bruscos de política por los proveedores y propiedades de tierra, las reivindicaciones de los empleados descontentos o socios, y así sucesivamente.*

*Una persona sabia dijo una vez: "El lápiz más aburrido es mejor que la memoria más aguda." El mensaje implícito de este refrán es que ninguno de nosotros tiene una memoria perfecta y que el registro de información es importante, tales como los detalles de los acuerdos del negocio-es una buena protección contra las consecuencias negativas de la mala memoria. En el emocionante inicio de cualquier empresa, las personas involucradas están generalmente tan enfocadas en la oportunidad y el éxito que esperan tener, que piensan que las cosas siempre serán perfectas. Así que hacen algunos planes y acuerdos informales y acuerdos de apretones de manos, y siguen adelante con el trabajo. Pero debido a que la memoria de los socios, proveedores, propietarios y los acreedores es imperfecta, los empresarios deben planear para lo inevitable-el olvido información esencial sobre la cual las operaciones de negocio están basadas. Comience cada nueva relación con un acuerdo escrito (aunque sea por escrito con el lápiz más feo jamás antes visto) y hacer un sistema registros para escribir cualquier cambio que pueda afectar el acuerdo.*

*Los acuerdos escritos son excelentes en la solución de los problemas que surgen en el curso de los negocios. Además también ofrecen a los socios de negocios una excelente oportunidad para una lluvia de ideas de todas las cuestiones importantes que tienen el potencial de afectar al negocio. Tener una abierta y honesta charla sobre temas relacionados con la empresa (por ejemplo, reparto de utilidades, la duración del contrato, los precios, la división de las responsabilidades, qué hacer si el negocio se divide) el comienzo de una nueva relación permite a todas las partes interesadas el comprender mejor otros puntos de vista de la gente y sentirse cómodos con el acuerdo o salir antes de que cualquier daño grave se ocasione.*

### *Obstáculos a Superar*

*Los obstáculos que impiden a la mayoría de los propietarios el establecer un buen hábito de registrar sus acuerdos por escrito son algunos populares pero engañosos mitos.*

#### *Mito # 1: Los acuerdos revelan desconfianza*

*Mucha gente piensa que la insistencia en acuerdos escritos revela desconfianza entre las partes participantes. Cuando recibimos solicitudes para entrar en un acuerdo escrito, a menudo reaccionamos pobremente al tener la idea de que nuestra pareja no puede confiar en nuestra integridad.*

*Si se llega a tener este obstáculo, trabaje con la otra persona para asegurarse de que él o ella entiendan que su verdadero propósito para los que desea un acuerdo es porque no quiere malentendidos en el futuro y terminar con esa buena relación que ya tienen*

#### *Mito # 2: Los acuerdos son innecesarios y consumidores de tiempo.*

*Muchas personas no logran crear importantes acuerdos escritos porque creen que los acuerdos toman mucho tiempo y realmente no hacen ningún bien al final. En realidad, sin embargo, si todas las partes implicadas piensan en lo que necesitan y se comprometen a satisfacer las necesidades de otras personas, el acuerdo escrito podría ser rápido y puede terminar con el resultado de muchos bienes para todos los involucrados. Incluso de echo el tener más acuerdos o contratos complejos invirtiendo más tiempo en ellos hará que la a seguridad y la estabilidad de la empresa sean mayores y por lo tanto todo ese tiempo invertido habrá valido la pena.*

*Por ejemplo, supongamos que usted encuentra un gran proveedor y quiere trabajar con ella. Su almacén está cerca de su tienda, ofrece descuentos por volumen, y sus tarifas son de 3 por ciento más bajo que las otras tarifas de los proveedores. Así que usted decide utilizarla como su principal proveedor. Usted tiene una discusión informal durante la cual ambos coinciden en que mantendrá los precios fijos en su tasa actual en los próximos seis meses, y luego volverá a evaluar las tasas. Su relación va muy bien al cabo de dos meses, pero al comienzo del tercer mes, sus tasas aumentan de forma significativa. Le recuerda a ella acerca de su acuerdo, pero ella insiste en que el acuerdo era mantener las tarifas para sólo dos meses. Usted debate sobre ello durante diez minutos, pero ambos insisten en que la memoria del otro no es correcta. Está claro que un acuerdo por escrito hubiera beneficiado mucho en esta situación.*

#### *Mito # 3: Los Acuerdos son complicados*

*Un tercer mito que a menudo impide que los empresarios tomen acuerdos por escrito es una falta de comprensión acerca de cómo escribir uno. Básicamente, no hay tal cosa como un perfecto modelo para los acuerdos escritos. La manera de aprovechar un nuevo contrato es decidir que decisiones importantes deben ser explícitas y luego escribir un documento que de manera clara y consiente describa esas decisiones. Por ejemplo, usted y su pareja pueden decidir qué trabajos cada persona hará y qué hacer con los activos del negocio si sucede que una pareja quiere salir del negocio. Usted y sus proveedores podrían decidir sobre una tasa de descuento al mayoreo, por cuanto tiempo se fijaran los precios y si el proveedor del negocio será el único, y así sucesivamente. Mientras el documento especifique todos los detalles importantes del acuerdo y fecha, además de estar firmado por cada una de las personas implicadas, y de esta manera las partes pueden estar seguras de que sus intereses estarán protegidos.*

*Beneficios al aplicar el principio*

*Los problemas son una parte diaria de la vida diaria para los empresarios. Las empresas se crean para resolver problemas o ver las necesidades que hay que cumplir, los negocios cambian las operaciones al conocer las necesidades o resolver lo que surja de improviso; y los dueños de negocios hacen frente a diversos problemas en su intento de ganar dinero y mantener a sus familias. Al anticipar los problemas y escribir las soluciones en un acuerdo escrito, usted puede protegerse de las consecuencias negativas de los problemas que puedan surgir en el curso normal del negocio. Los acuerdos proporcionan estabilidad, certidumbre y una base firme sobre la cual usted puede construir relaciones con personas que están involucradas con su negocio.*



## 20 - TRABAJE EN SU NEGOCIO DIEZ HORAS AL DÍA Y 5 1/2 DÍAS A LA SEMANA

*Leo es un dueño de negocio que tiene sueños de convertir a su pequeño puesto de hamburguesas en una cadena de restaurantes de comida rápida. Siempre mantiene un buen registro, establece metas desafiantes, valora a sus clientes, compra pan de hamburguesa y carne molida al por mayor, y entrena a sus empleados con cuidado. Leo va en el camino correcto hacia el logro de su objetivo que es ampliar su negocio.*

*Sin embargo Leo no siempre ha estado en el camino correcto, de hecho, Leo hizo frente a una quiebra al principio de su carrera empresarial. Él sabía que la receta secreta de hamburguesas de su abuela (una mezcla especial de carne, salsas y especias) sería popular entre los jóvenes profesionales que trabajan cerca de su puesto de hamburguesas: estaba completamente convencido que lo atractivo de su tienda ayudaría a atraer a cientos de personas cada día. Y tenía razón-por un tiempo.*

*El éxito que Leo encontró en los primeros meses le sorprendieron mucho: Leo estaba ocupado desde las primeras horas de la mañana hasta después de las 7:00 cada noche. De hecho, estaba tan ocupado que decidió contratar a dos empleados para encargarse de la tienda mientras él llevaba a su joven familia de vacaciones a celebrar. Los empleados hicieron bastante bien durante la semana que Leo se había ido, así que cuando él regresó, Leo decidió dejar el negocio en las manos de sus empleados mientras seguía disfrutando el gastar el dinero que su negocio estaba generando. Llegaba a la tienda por un par de horas cada día a ayudar con el almuerzo de la gente, pero la mayoría del tiempo estaba ausente.*

*No fue sino hasta después que Leo se dio cuenta que su negocio no iba tan bien como pensaba que iba.*

*Un día, pasó a ver los registros y se dio cuenta que la empresa había obtenido ganancias sólo una vez en los últimos nueve días. Preocupado por esto, decidió que había sido una tontería invertir tan poco tiempo y esfuerzo en el negocio que esperaba sería su recurso de ingresos para él y para su familia por el resto de sus vidas. Retomó su hábito original de trabajar en la tienda todo el día e incluso se tomó el tiempo el fin de semana para trabajar en los elementos más estratégicos de la empresa. Después de cinco meses de poner su esfuerzo a tiempo y por completo en el negocio, Leo estaba finalmente de vuelta en el buen camino y trabajando duro para convertir sus sueños a largo plazo en una realidad.*

*El principio-Trabaje en su negocio 10 horas al día y 5 1/2 días a la semana.*

*Algunos dueños de empresas toman a su negocio como solo un pasatiempo: empiezan el negocio porque son apasionados a sus productos o servicios, pero poco después cuando el negocio abre sus puertas, se cansan de las tareas realizadas y reducen considerablemente el tiempo en que se encuentran en el lugar de los negocios. Pueden ir a su negocio por unas pocas horas al día o por unas pocas horas a la semana. Pero no dedican tanto tiempo al negocio, con el fin de levantarlo del suelo.*

*Si bien este tipo de estilo de vida puede parecer despreocupado y divertido, pero no podrá darle sustento a usted y a su familia. Para combatir estas tendencias tontas y establecer patrones de negocio que son más propensas a dirigirlo al éxito, debe de trabajar por lo menos tan duro por usted mismo (en su negocio), como lo haría si tuviera que rendir cuentas a un empresario-y probablemente aún más fuerte (sobre todo al principio del negocio!). Así que por lo tanto, la recomendación es trabajar por lo menos diez horas al día y 5 días y medio a la semana.*

*Un dicho popular en el ámbito empresarial, "Si trabaja durante cinco años como nadie más, podrá vivir el resto de su vida como nadie más." El significado de este consejo es muy sencillo- trabajar duro en el comienzo de un nuevo*

*esfuerzo al final siempre vale la pena. En orden de establecer buenos hábitos de negocio y conseguir que el negocio funcione, debe de tener un horario fijo, trabaje alrededor de 5 ½ días por semana, además de un total de diez horas al día, y esfuércese constantemente por fortalecer su negocio. Usted puede hacer crecer su negocio al estar en él, hablando con los clientes y empleados acerca de la empresa, estableciendo una buena colaboración con proveedores y clientes, y así sucesivamente.*

#### *Obstáculos a Superar*

*Trabajar diez horas diarias y 5 días y medio a la semana puede comenzar a sentirse como un sacrificio después de un tiempo. Pero es un sacrificio que vale la pena hacer. Cada vez que hacemos un sacrificio, renunciamos a algo de valor por algo de mucho más valor. Con respecto a la gestión de una empresa, debe de sacrificar su tiempo libre y los intereses personales a corto plazo a fin de obtener los mayores beneficios de seguridad financiera y el éxito empresarial a largo plazo.*

*Al adoptar esta perspectiva adecuada, podrá superar sus vacilaciones personales para trabajar en su negocio tanto como sea necesario.*

#### *Beneficios al aplicar el principio*

*El demostrar devoción por el negocio es lo que ha dado resultado a la mayoría de los empresarios, especialmente cuando hacen pequeños esfuerzos para vivir este principio. Tomemos, por ejemplo, el consejo de trabajar 5 días y medio cada semana-un día medio más que la mayoría de la gente. En el transcurso de un año completo, ese día un medio adicional de cada semana se suma a otros 26 días hábiles al año, casi un mes completo de productividad adicional en la que puede obtener una ventaja sobre las competencias quienes trabajan una jornada laboral regular de 5 días. Este trabajo duro acabará dando sus frutos a medida que comienza a establecer confianza en sí y en su familia.*

## 21 – PRACTIQUE EL KAIZEN

*El mercado de carnes abrió sus puertas de negocio en el año 2001 mediante la producción de dos tipos únicos de embutidos. Los primeros ocho meses de operación fueron bastante difíciles, debido principalmente al hecho de que muchos clientes no estaban acostumbrados a ese tipo de productos cárnicos. La compañía se enfrentó con clientes críticos, un número abrumador de los productos devueltos, y las pérdidas muy sustanciales.*

*Estos retrocesos no eliminan las esperanzas de los socios de algún día dar con un buen producto. Salieron a la conquista de sus problemas. A través de la experimentación durante días, descubrieron lo que hace que no les guste a los clientes el producto, arreglaron los problemas, y luego comenzaron a la comercialización del producto mejorado. Su éxito casi instantáneo indico que habían por fin creado un producto que los clientes estaban buscando. Apenas seis meses después, el mercado de carnes tuvo un flujo considerable de fondos*

*Ahora, la compañía se ha ampliado para producir hamburguesas gourmet y poder proveer a restaurantes pequeños. Aunque la compañía no es tan grande como muchas otras en la ciudad, sus productos rivalizan con la calidad y el sabor de los productos que las empresas grandes ofrecen. Todo este crecimiento se hizo posible gracias a la dedicación de los propietarios a mejorar la calidad de sus productos y aumentar su negocio.*

### *El Principio de la Práctica-Kaizen*

*En la década de 1980, un grupo de escritores de negocios popularizaron un término que hacía recordar a los empresarios la importancia de mejorar continuamente en sus negocios: Kaizen. El principio Kaizen tiene su origen en un concepto empresarial japonés que hace hincapié en la necesidad de mejorar en ambos aspectos, tanto incremental (progresivo) y continuo. Para los que desarrollaron el concepto y para aquellos que lo han aplicado-Kaizen es una forma de vida, una filosofía que impregna todos los aspectos de la vida y los negocios.*

*Cuando los dueños de negocios deciden practicar Kaizen en su vida, se comprometen a una disciplina de desarrollo personal y lograr el cambio a largo plazo. Estas características guían a los empresarios en la búsqueda de Kaizen como un tipo de mejora.*

*En un nivel muy básico, Kaizen significa mejora continua. Pero una definición más precisa de la palabra revela otro nivel de significado: “desarmar y volver a armar de una mejor manera.” En el mundo de los negocios, lo que se desarma es generalmente un proceso, sistema, producto o servicio. Las empresas que adoptan esta aplicación del Kaizen se caracterizan por una cultura en la que se hacen preguntas, examinando los procesos y productos, y formulan sugerencias para mejorar, se alienta y se recompensa.*

*De esta manera, el ciclo de actividad Kaizen implica la normalización de una operación o producto; midiendo o examinando la operación o el producto; comparando los resultados de las medidas contra las metas o requerimientos. Innovando para satisfacer las necesidades y aumentar la productividad; estandarizando lo nuevo, mejorando la operación o el producto; y luego comenzar el mismo ciclo nuevamente.*

*Porque Kaizen enfatiza el hacer pequeños cambios en curso y entonces reexaminar los procesos y los productos, Kaizen es un ciclo que nunca termina. Y debido a que requiere una atención constante, el ciclo de Kaizen es también uno que fomenta el aprendizaje por la práctica. No sugiere que la solución perfecta debe encontrarse antes de que un producto sea fabricado, vendido o antes de que una operación es implementada. Acepta aprender y mejorar como parte del proceso. Ensayo y error no es*

*sólo aceptable para los dueños de negocios que practican Kaizen-es parte de la ecuación para mejorar.*

#### *Obstáculos a Superar*

*Desafortunadamente, la mayoría de propietarios de pequeñas empresas no conocen el concepto de mejora continua; y muchos de los que conocen el concepto, no lo entienden bien o no saben cómo ponerlo en práctica para mejorar su negocio y, por tanto, sus vidas.*

*Si usted fuera a visitar a varias pequeñas empresas en su ciudad natal, es probable que se encuentre con que muchos de los comerciantes que conozca han estado haciendo negocios de la misma manera en el mismo lugar durante años y años. Ryan, que investigó las posibles opciones de negocios al caminar alrededor de su ciudad natal para observar los negocios que estaban teniendo éxito, hizo un descubrimiento sorprendente un día. Él se dio cuenta de que el hombre que vendía algodón de azúcar en la calle en la esquina de una primaria local, era la misma persona que, años atrás vendía el mismo producto en el mismo lugar cuando Ryan era un niño pequeño. Por 54 años, el hombre había hecho negocios en el mismo lugar con el mismo producto. Nada del negocio había cambiado. Y tampoco tenía la calidad de vida o capacidad para mantener a su familia.*

*Sabiendo que el adaptarse a los cambios impuestos desde el exterior es difícil para todos y que la motivación de uno mismo es bastante difícil, si decide aplicar Kaizen en su propia vida y en su negocio, primero debe sentirse cómodo con la idea de cambiar. Usted puede hacer eso al enfocarse en las cosas buenas que el cambio de su negocio puede traerle, como ingresos más altos, más tiempo libre para servir en la comunidad, o una casa más grande, en vez de pasar por el difícil proceso de cambiar por sí mismo.*

#### *Beneficios al aplicar el principio*

*La práctica de Kaizen es lo que distingue a los empresarios exitosos del mundo. Están constantemente tratando de encontrar una mejor manera de fabricar, distribuir y comercializar sus productos y servicios. Sus mentes están siempre mirando hacia el futuro, sobre cómo pueden hacer mejor las cosas, más rápido, más barato. Hacen muchas preguntas mirando hacia el futuro: ¿Puedo encontrar nuevos proveedores? ¿Puedo crear un nuevo tipo de mercado que nadie más ha descubierto? ¿Qué puedo hacer hoy mejor que ayer para hacer mi trabajo de negocios mejor, y al mismo tiempo conseguir más de los ingresos brutos? El cambio y la mejora son sus compañeros constantes.*

*Una vez llegado a apreciar el hecho de que el buscar la mejora continua es la única manera de ser mejor en los negocios, también se dará cuenta que le permitirá llevar su negocio a un nivel más alto de generación de ingresos, crecimiento de clientela, y de éxito. Quienes ignoran este principio sólo podrían verse rompiendo el récord del fabricante de algodón de azúcar de 54 años.*

## 22 – GENEARE UNA GANANCIA TODOS LOS DÍAS

*El mes pasado, Domenic abrió una tienda de comestibles en la zona nueva de la ciudad. Cuando por primera vez abrió las puertas de su negocio, fue una de las únicas tres tiendas de alimentación, a poca distancia de la mayoría de los hogares, por lo que confiaba en que su negocio sería rentable con gran rapidez.*

*Durante las primeras semanas, Domenic trabajó duro para ganar dinero suficiente para pagar los préstamos de su negocio y otros gastos, pero se encontró cayendo cada vez más y más en su pago diario de intereses. También descubrió que no tenía suficiente dinero como para comprar tantos productos como necesitaba cada día, por lo que su inventario se redujo.*

*Le pidió a un amigo que había establecido varias empresas exitosas que le ayudara a entender por qué su negocio, en el que tenía tantas esperanzas, estaba yendo tan mal. Noemí empezó por mirar los libros de Domenic y observar las transacciones de la tienda. Se dio cuenta de que, en casi cada día, Domenic estaba perdiendo dinero. Él estaba cobrando más por sus bienes que lo que estaba pagando por ellos, pero simplemente no estaba cobrando lo suficiente como para cubrir los costos de sus productos no relatados. Señaló que trabajó horas esporádicas y volvía a casa cada noche cada vez que sentía que había trabajado lo suficiente. Después de unos días de ver estos peligrosos patrones, Noemí le dijo a Domenic que había visto varias cosas que podía arreglar en su negocio y que todos los problemas se remontaban a un simple problema: el no obtener una ganancia todos los días.*

*El principio-Haga una ganancia todos los días*

*La ganancia es definida como los ingresos de un negocio menos su costos durante un período determinado de tiempo. En términos de aplicación, la ganancia es el dinero que queda después de haber adquirido el producto, marcado y vendido, y haber pagado todos los gastos relacionados (incluyendo cosas como la electricidad, renta, nómina, y el salario del propietario). Debido a que su negocio no puede sobrevivir sin el capital, su más básico objetivo de negocio debe de ser el obtener una ganancia cada día.*

*Centrar la idea de obtener una ganancia cada día es el hecho de que una empresa debe vender algo en orden para tener la posibilidad de obtener una ganancia. Se podría pensar que si se toma el día libre, no han perdido nada de dinero. Pero esa suposición no es cierta. En cualquier momento usted decida cerrar la tienda y hacer algo además de atender el negocio, le cuesta algo, ya sea en términos de costos de oportunidad o de los costos fijos.*

*El costo de oportunidad de un tiempo dado es todo lo que pudiste hacer con ese mismo tiempo, del mismo modo, el costo de oportunidad de cualquier uso del dinero son las cosas que usted pudo haber adquirido con ese dinero. Así que cuando usted decida pasar un día de compras o turismo en lugar de trabajar ya sea en o sobre su negocio, sus costos de oportunidad son las cosas que usted pudo haber hecho por su negocio en la misma cantidad de tiempo. Por ejemplo, podría incluir el dinero que pudo haber ganado, los contactos que podría haber establecido, y el valor del trabajo de planificación estratégica que se pudo haber hecho para hacer crecer el negocio.*

*Los costos fijos son realizados diariamente por la empresa, independientemente de cuánto se vende (o no se vende) en un día cualquiera. En otras palabras, usted incurre en costos fijos cada día sin importar si el negocio está abierto o cerrado. Algunos ejemplos de los costos fijos son el alquiler, los intereses por la deuda, y los impuestos de propiedad.*

*Así que de nuevo, si usted elige no ir a trabajar en un día en el que realmente debiera estar trabajando, todavía "gasta" dinero en forma de costos fijos, pero no genera ningún ingreso para cubrir dichos costos. Por lo tanto, la elección de no ir a trabajar resulta en una doble sanción: no gana dinero, y también pierde dinero debido a los costos fijos.*

*Al pensar en maneras de generar una ganancia todos los días, tenga en cuenta que en algunos días, los negocios irán bien y podrá generar ganancias para el mediodía. Pero en otros días, el negocio estará lento, y para la hora en que este acostumbrado ir a casa no lo podrá hacer hasta que haya ganado lo suficiente para cubrir sus gastos diarios. En días así, permanezca comprometido con su decisión de obtener una ganancia diaria. Dese cuenta de que no tiene que cerrar la tienda, a la misma hora todos los días. En los días lentos, podría ser mejor que se quedara abierto todo el tiempo y esperar a tener clientes a que lleguen. Una hora extra o dos podría hacer la diferencia entre obtener una ganancia ese día y volver a casa con una pérdida para el día.*

*El establecimiento de precios en los productos es una parte crítica y fundamental en obtener una muy buena utilidad. Debe establecer una diferencia (o margen) entre lo que paga por un producto y lo que lo vende. Este margen debe ser lo suficientemente grande como para cubrir no sólo el costo de los bienes vendidos (COGS), sino también una parte de los costos fijos empresariales. (Por ejemplo, si usted tiene un inventario de 100 artículos, y sus costos fijos dan un total de 500 pesos, el margen de cada artículo vendido debe cubrir el costo del artículo y un adicional marcado de 5 pesos para cubrir parte del producto de los costos fijos.) Sólo mediante el establecimiento de un margen suficientemente elevado puede realmente ganar dinero en la transacción global. Antes de establecer sus precios, debe tener un conocimiento profundo de todos los costos de modo que usted pueda establecer sus precios para cubrir los costos y dejar extra para utilidad.*

#### *Obstáculos a Superar*

*La mayoría de los obstáculos que se interponen en el camino de los dueños de negocios para obtener una ganancia cada día son los resultados de los hábitos pobres de los propietarios. Si no se realiza un beneficio cada día es a menudo por el establecimiento incorrecto de precios, pocas horas de trabajo o la incorrecta comercialización y venta de los productos. La superación de las habilidades pobres de fijación de precios por lo general se puede superar al mantener un buen registro y el estudio detallado de ellos. El no estar trabajando suficientes horas es un signo de bajo en vez de alto compromiso con el negocio y debe ser modificado por una mayor motivación por parte del propietario. Y la incorrecta comercialización o venta de productos requiere poco más de una lección en el uso de ventas sugestivas (véase 12 - Utilice Ventas Sugestivas).*

#### *Beneficios al aplicar el principio*

*Como dueño de negocio, su objetivo debe ser obtener una utilidad bastante grande para sostener y hacer crecer el negocio y para sostener a su familia. En última instancia, si no son capaces de lograr una utilidad en una base diaria consistente, no permanecerá en el negocio por mucho tiempo.*

*Pero al hacer pequeñas cosas que se suman a una utilidad diaria, usted puede asegurar la larga vida de su negocio y cumplir con sus metas financieras personales y profesionales.*

### 23 - TRABAJE EN SU NEGOCIO, NO SOLO EN SU NEGOCIO

*Claudia siempre ha sido una muy buena dueña de un negocio. Su estación de reciclaje de papel ha estado en funcionamiento durante cerca de siete meses y está funcionando bastante bien. Aunque ella estaba bastante nerviosa para abrir el negocio, pronto descubrió que le gusta mucho hablar con clientes, contar la colección de cada día, creación de hojas de ingresos y otros importantes registros, mantenimiento la tienda ordenada, y viajar para tomar sus objetos recogidos de la más grande estación de reciclaje que se encontraba a un par de horas de distancia. Su tienda hace tanto negocio que realmente podría utilizar algo de ayuda- está totalmente inundada de trabajo de alrededor de las 7:00 am hasta las 6:30 pm, pero ella aún no ha contratado a un empleado para que le ayude.*

*José, un amigo de Claudia, con frecuencia le ha dicho que él piensa que ella debería abrir otra estación para que la gente en otras partes de la ciudad pueda utilizar de un buen ubicado negocio de papel de reciclado. Claudia esta siempre dispuesta de escuchar este elogio de José, pero ella le dice que simplemente no tiene tiempo para poner en marcha otro lugar-que está tan ocupada con su tienda en curso y no puede imaginarse el estar operando dos tiendas a la vez. José tiene miedo de que si Claudia no contrata a un empleado para ayudar con los trabajos pequeños del negocio, pronto se desgastara y nunca podrá aprovechar las oportunidades de ampliar su gran idea de negocio.*

*-El principio de trabajo en su negocio, y no sólo en el*

*Los nuevos propietarios de negocios son en general muy buenos al estar en una participación adecuada en sus empresas. Reconocen que el levantar a un negocio de la nada requiere de muchísimo arduo trabajo, y por lo general están dispuestos a pagar el precio. Los dueños de Wise, para el primer año o dos, están en la tienda durante todo el día todos los días, reciben a los clientes, desarrollan relaciones con los proveedores, hacen planes para el futuro y en ocasiones hasta dan entrenamiento personal a los empleados.*

*Pero después de que esa fase inicial ha terminado, el negocio es bastante exitoso, algunos propietarios adoptan uno o dos niveles extremos en la participación de sus negocios. Por un lado están las personas cuyas vidas siendo totalmente consumidas por las pequeñas tareas de manejar el negocio. Prácticamente viven en la tienda al estar llenando todas las necesidades del trabajo: su interacción con cada cliente que entra, mantener todos los registros actualizados, los viajes para comprar materiales de cada proveedor, barrer y trapear el suelo por la noche, contar el inventario, pagar las cuentas, y así sucesivamente. Para estas personas, mantenerse al día con las diarias funciones de la empresa se convierte en el enfoque de sus vidas-que es todo lo que piensan y todo lo que hacen.*

*En el otro extremo están las personas que reciben el negocio y luego quieren contratar a otros para hacer todo el trabajo de mantener el negocio en funcionamiento. Estos propietarios pueden haber sido muy activos en la empresa cuando era muy joven, pero después de un rato, empiezan a salir cada vez menos. En casi nada de tiempo, los empleados están prácticamente corriendo en la tienda por su cuenta sin ningún tipo de supervisión diaria o la dirección del propietario.*

*Ambos extremos pueden ser peligrosos. El dueño del negocio que está súper envuelto no tiene tiempo para estar con amigos o familia, y él esta generalmente tan ocupado con las operaciones del día a día del negocio que no da suficiente atención a la planificación estratégica que es tan importante para el crecimiento a largo plazo del negocio y su éxito. Pero el dueño totalmente ausente no tiene control sobre lo que sucede con el negocio por el que lucho tanto para establecer. No es consciente de la dirección en el que su negocio se dirige, y no presta atención a*

*la planificación estratégica que, de nuevo, es un aspecto crucial en el crecimiento del negocio. Muchos peligros, incluyendo el robo y la mala gestión por empleados, puede costarle el negocio.*

*Como un dueño inteligente, usted debe buscar el encontrar un equilibrio entre estos dos extremos-entre trabajar demasiado en los detalles de la empresa y no trabajar en la empresa en absoluto. Si usted se centra exclusivamente en las tareas del día a día del negocio, o en ninguna parte de la empresa del todo, su negocio no puede crecer y en el futuro fallara. Para evitar este error, usted tiene que trabajar no sólo dentro de su negocio, sino también sobre su negocio.*

*Trabajar dentro del negocio significa que usted sigue siendo una parte activa en la operación diaria de la tienda. Usted podría servir a los clientes, entrenas a los empleados y supervisar los registros con frecuencia. Trabajar sobre su negocio significa que usted toma un tiempo muy valioso para desarrollar los objetivos estratégicos para los que desea que el negocio se convierta y que establezcan planes para lograr esos objetivos. Actividades tales como la formulación de estrategias, seguimiento de los mercados en el área local, la búsqueda de múltiples proveedores o los descuentos por volumen, la observación de los competidores, y la revisión de registros de negocios en la caída de la categoría de trabajo en su negocio.*

*Al trabajar tanto dentro y sobre en la empresa, puede controlar de cerca los acontecimientos diarios de la empresa y hacer ajustes rápidos cuando sea necesario y mantener un ojo en el crecimiento global de la empresa. A medida que trabaja, tanto dentro como en su negocio, usted probablemente tendrá que contratar empleados confiables para supervisar los trabajos técnicos de la empresa de modo que usted puede estar seguro de que el negocio está en buenas manos, incluso cuando usted no puede estar en la tienda. Si no puede contratar a un empleado o se olvide de reservar un tiempo para trabajar en el desarrollo de la empresa, es probable que termine siendo tanto el dueño y el ayudante, es decir, que va a hacer todo el trabajo detallado y nunca terminar con el crecimiento del negocio.*

*Al trabajar en su negocio, usted ganará la ventaja de ser capaces de desarrollar sistemas que permitirán a su empresa a ser menos dependientes de la gente y más dependientes de las funciones o procesos. Una vez que se han desarrollado, puesto en marcha, cuidadosamente documentados, y perfeccionado un sistema, usted realmente no tendrá que preocuparse de contratar a personas con conocimientos avanzados, entonces podrá contratar casi cualquier persona que sea confianza y que pueda seguir un manual operacional y otros sistemas. Debido a que los sistemas perfectos pueden ser ejecutados por personas imperfectas, usted puede abrir varias ubicaciones o incluso franquiciar su negocio a otros propietarios de negocios.*

*Al final, si usted falla al trabajar en su empresa y toma tiempo para crear una estrategia, es probable que queden atrapados en los detalles de su negocio y nunca superen la fase de puesta en marcha. Pero si usted toma tiempo para desarrollar estrategias sólidas y dar pequeños pasos para llegar a sus objetivos estratégicos, encontrara una mayor realización personal y las ganancias por trabajar en su negocio crecerán cada vez más a nuevos niveles de éxito.*

#### *Obstáculos a Superar*

*Así como algunos propietarios de negocios terminan en dos partes extremas de la empresa-la participación espectral, los obstáculos que encuentran al tratar de trabajar en sus empresas también encajan en dos categorías bastante extremas.*



*Los dueños de negocios que parecen que no pueden dejar de lado su alta participación en las tareas del día a día del negocio a menudo encuentran que luchan por superar el deseo de controlar todo lo relacionado con su negocio. Les gusta la sensación de saber exactamente lo que está pasando en el negocio porque hacen todo en el negocio. La idea de contratar a alguien para supervisar los aspectos técnicos de la empresa les asusta y les impide avanzar con la planificación estratégica.*

*Por otra parte, los dueños de negocios cuya emoción por estar involucrados con sus negocios se desvanece después de una lucha para superar su sentimiento de complacencia. Después de establecer sus empresas como fuentes de ingresos rentables, muchos dueños de negocios se sienten cómodos con su nivel de éxito y deciden hacer justo lo que necesitan hacer para mantener su nivel actual de ingresos y nivel de vida. Así que a su vez dan el control de la empresa a sus empleados y esperan hacer su vida, basada principalmente en el trabajo de sus empleados. Ellos simplemente no quieren poner el tiempo y la energía necesaria para construir el negocio a un nivel aún más alto.*

#### *Beneficios al aplicar el principio*

*La superación de cualquiera de estos obstáculos, el de querer controlar todo en el negocio o querer dejar de trabajar duro en el negocio puede traer resultados grandes a los propietarios de negocios, su empleados y sus familias. Si usted puede dominar el equilibrio entre el trabajo sólo dentro del negocio y el trabajo sólo en el negocio, usted podrá pasar su tiempo en una variedad de apasionante trabajo sobre el control de las tareas pequeñas y facilitar los grandes cambios en su empresa. Sobre todo, si quiere dedicar tiempo de calidad adecuada para trabajar en los elementos estratégicos de su negocio, entonces usted puede cosechar los enormes beneficios del crecimiento empresarial y de ingresos.*

## 24 – TENGA METAS DIARIAS Y SEMANALES

*Enrique, un pescador calificado, era un inteligente y motivado joven. Después de aprender acerca de cómo crear empresas con éxito, decidió iniciar un negocio de venta de pescado en su ciudad natal. Al principio, Enrique llevaba el pescado cargado sobre los hombros mientras caminaba de casa en casa. Su objetivo era simple: quería vender todo su pescado en el momento antes de que el sol se ocultara y el pueblo empezaba a preparar su cena. Con este objetivo en mente, Enrique trabajó muy duro. Y cada día, se le acababa el pescado antes de que se le acabara la luz del día. Su negocio iba muy bien.*

*Reconociendo que si cubría un área más grande, probablemente podría vender más, Enrique compró una bicicleta con una pequeña cesta y empezó a ampliar sus rutas. De nuevo, él tuvo éxito en la venta de todos sus peces para el momento de la puesta de sol. Así, se puso una meta más grande. Quería ahorrar el suficiente dinero para comprar un camión pequeño que pudiera transportarle a él y a su pescado a otro barrio para vender cantidades adicionales de pescado.*

*Este fue un noble objetivo. Enrique tuvo que trabajar muy duro en su barrio para ganar el suficiente dinero para mantener a su familia y también ahorrar para comprar la camioneta. Pero en lugar de desanimarse por la dificultad de su objetivo, Enrique se motivaba más. Se levantó temprano en la mañana para comprar el pescado y comenzar sus rutas. Había que pedalear más rápido para hacer su camino a los barrios en menos tiempo. Y trabajaría lo más tarde que pudiera con el fin de vender la totalidad de su pescado. Después de meses de este duro trabajo, Enrique ganó el dinero suficiente que le permitiría cambiar de plan. Él decidió que en lugar de comprar un pequeño camión y vender todo el pescado por sí mismo, crearía un sistema en el que iba a entregar el pescado a un propietario de negocio en cada uno de los barrios cercanos. Los dueños de negocios entonces venderían el pescado en el mercado local.*

*Así que ahora, todo lo que Enrique tenía que hacer era comprar el pescado temprano en la mañana, entregar el pescado a su contratistas en las zonas alejadas, y luego gastar su tiempo en monitorear el trabajo de los contratistas y trabajar en su negocio. Enrique dice que su éxito se debe al hecho de que tuvo que aprender a establecer metas, trabajar duro para cumplirlas, evaluar su progreso con regularidad, y moverse constantemente, pasando de un objetivo a otro.*

### *El principio-Escriba metas diarias y semanales*

*La gente empieza a las empresas porque quieren lograr algo con ese negocio. El resultado final o sueño es diferente para cada persona; algunos quieren ganar más dinero de lo que pueden ganar por trabajar para otra persona, algunos quieren mayor libertad en la forma en que utilizan sus días, y algunos otros sólo tienen un deseo innato por la independencia y la aventura. Pero todos tienen una cosa en común: todos tienen un sueño que los motiva para iniciar el negocio.*

*Su decisión de crear un negocio es sólo el comienzo de la aventura empresarial. Una vez que se embarca en esa aventura, entonces deberá de hacer miles de pequeñas decisiones para ejecutar el negocio día a día y hacer el negocio con éxito. En medio de esas decisiones, usted podrá estar atrapado en los detalles. Es posible que se distraiga por el trabajo diario que requiere para mantener un negocio en marcha. Y a veces, puede estar tan centrado en las decisiones diarias que puede perder de vista el objetivo general, que es lograr que el negocio sea suficientemente exitoso como para ayudarse a cumplir el sueño que le motivó a hacer negocios en primer lugar.*

*Las metas empresariales pueden ayudarle a mantenerse en el camino hacia el éxito financiero. Sirven como recordatorios del sueño más grande y, si se utilizan adecuadamente, ayudan a orientar las decisiones y acciones cotidianas. Traen propósito y dirección a las decisiones más pequeñas.*

#### *El proceso de fijar metas*

*Los fijadores de metas hábiles sabe que el hecho de fijar una meta no garantiza el cumplimiento de ella o trae los resultados deseados para cumplirla. Una vez que se establece una meta, hay que revisarla con la suficiente frecuencia para que el deseo de lograr la meta se refuerce en la mente del fijador de metas. El progreso orientado hacia los objetivos debe medirse con frecuencia (incluso a diario, si es posible) de modo que la persona que se esté fijando las metas sepa cuánto trabajo le falta para cumplir la meta. Y las metas necesitan ser ajustadas conforme las circunstancias lo ameriten. A veces fijamos metas que son ya sean muy fáciles o difíciles de cumplir, esa clase de metas no nos ayudan a motivarnos y por lo tanto deben de ser ajustadas.*

#### *Características de las buenas metas*

*Metas eficaces comparten cinco características principales. Buenas metas son:*

*Específicas. Son detalladas para que sepa que es lo que se tiene que cumplir o lograr.*

*Medibles. Son concretas, y su progreso puede ser cuantificado de manera objetiva.*

*Alcanzables. Son desafiantes, pero razonablemente alcanzables dentro de los límites de la persona que se los fija.*

*Realista. Son prácticas y útiles.*

*De tiempo definido. Tienen un límite de tiempo determinado.*

*Las siguientes metas son ejemplos de metas efectivas:*

- Generaré un adicional de 500 pesos cada semana para que el 15 de abril pueda contratar un empleado más.*
- Aumentaré un artículo más al mes a mi línea de productos hasta el final del año.*
- Promoveré mi negocio mejor hablando de él a cinco nuevas personas cada día (por ejemplo, desconocidos en el autobús o las personas que asisten a la iglesia conmigo).*

*Estudios indican que las metas que están escritas tienen más probabilidades de lograrse que las que no lo están - como las que se registran sólo en la mente de la persona. Las personas que anotan sus metas son pocas. Pero estas personas normalmente logran y ganan más dinero que la mayoría de las que no escriben sus metas. ¿Por qué? Probablemente porque en realidad el proceso de escribir algo en un pedazo de papel nos ayuda a establecer metas más específicas, aumenta nuestra dedicación para alcanzarlas, y las coloca en nuestra memoria a largo plazo. Y quizás lo más importante, el acto de escribir una meta nos da un documento que podemos revisar frecuentemente a medida que monitoreamos nuestro progreso hacia la misma.*

#### *Objetivos a corto y largo plazo*

*Como propietario de un negocio, usted debe tener metas a corto y largo plazo para dirigir su negocio rumbo al éxito. Las metas a corto plazo guían las acciones diarias del negocio y establecen patrones exitosos que ayudan al negocio en el largo plazo. Tales metas incluyen el aumentar el número de clientes atendidos diariamente, obtener un promedio de venta de 200 pesos, o convencer a los clientes a que artículos adicionales cada vez que entran en la tienda (es decir, incrementar una venta). Estas metas deben ser monitoreadas diaria y semanalmente para medir su progreso.*

*Las metas a largo plazo pueden ayudar a ver cómo sus acciones diarias les llevan al éxito integral de la compañía. Las metas a largo plazo son más estratégicas en forma y no son logradas de manera diaria o*

*semanal. Ejemplos de metas a largo plazo incluyen el aumento de las ventas totales a 10.000 pesos al mes, o adquirir una nueva línea de productos extras, cada cuatro meses.*

#### *Obstáculos a Superar*

*El establecimiento de metas no es un proceso natural para muchas personas. Todos tenemos sueños de una clase u otra, y todos queremos alcanzar nuestros sueños. El establecimiento de metas es más que sonar, significa definir nuestros sueños de manera específica, medible, alcanzable, realística y con un tiempo determinado. Es desarrollar la disciplina de pensar frecuentemente o a menudo sobre las metas y trabajar sobre ellas. Es hacerse del hábito de establecer y alcanzar metas cada vez más grandes y difíciles. Por último, el establecer metas es obtener aprecio de cómo ellas nos pueden conducir hacia el éxito. Y cada una de estas actividades requiere trabajo.*

*Tal vez el mayor obstáculo a superar cuando se intenta establecer metas es solo ganar el valor y la disciplina para establecer la primera meta. No se preocupe por establecer la meta perfecta o alcanzarla de manera diaria (aunque usted debe definitivamente estar trabajando duro para lograrla). Sólo tiene que usar esa primera meta para ayudarse a comenzar el sentirse más cómodo con el proceso del establecimiento de metas. Usted se dará cuenta que una vez que ha puesto y logrado una meta, usted automáticamente se sentirá más determinado a establecer y lograr su segunda meta y entonces la tercera, y así sucesivamente.*

#### *Beneficios al aplicar el principio*

*Los beneficios de establecer metas son tan variados como las metas mismas. Por ejemplo, el beneficio de establecer una meta para incrementar ganancias a 100 pesos diarios es que probablemente va a tener ese extra de 100 pesos al final del día. El beneficio de establecer una meta para mantener mejores registros es que son mayores las probabilidades de mantener un mejor registro y, por tanto, hacer su negocio más eficiente y eficaz.*

*El establecimiento de metas puede transformar su vida y su negocio si se utiliza con eficacia y disciplina. Si desarrolla el hábito de establecer metas diarias, semanales y a largo plazo para su negocio, usted obtendrá más satisfacción en las actividades del mismo, creará un negocio más exitoso rápidamente, y será mucho más probable alcanzar el sueño que originalmente le llevó a iniciar negocio.*

## *25 – Enfóquese, enfóquese, enfóquese*

*Aproximadamente un mes después de terminar su programa de ingeniería mecánica en una pequeña escuela técnica, Andréa regresó a casa sin trabajo y sin dirección real en su vida profesional. Sus familiares y amigos la alentaron a utilizar sus nuevas habilidades para iniciar un negocio, pero no pudieron ponerse de acuerdo sobre qué tipo de oportunidad de negocio debía iniciar. Algunos querían que empezara un pequeño taller de reparación de aparatos electrodomésticos, algunos querían que creara su propia marca de accesorios de iluminación; y otros querían que abriera una tienda de ventas de componentes eléctricos al menudeo.*

*Andrea no podía decidir qué negocio sonaba más emocionante para ella, así que decidió empezar los tres. Pidió prestado dinero a los miembros de su familia, recibió un pequeño préstamo de una compañía especializada en microcréditos, y puso toda su energía en hacer funcionar todos sus negocios. Durante tres meses, trabajo arduamente yendo de arriba a abajo entre las tres tiendas (que afortunadamente se encuentran a sólo cuatro cuadras de distancia una de otra), trabajando con todos sus proveedores, y atendiendo las necesidades de todos sus clientes. Se las arregló para obtener una ganancia muy pequeña en la tienda de reparación durante el tercer mes, pero las otras dos tiendas estaban siendo gravemente afectadas. Tenía tantos clientes en el taller de reparaciones que no podía encontrar tiempo para atender a los clientes en las otras dos tiendas.*

*Después de seguir trabajando en periodos diarios de 14 horas durante dos meses, Andréa, finalmente decidió que ya no podía manejar la presión de administrar las tres tiendas. Ella no había tenido tiempo de mantener los registros de ninguno de sus negocios, pero sabía que hizo más en el taller de reparación que en las otras dos empresas, así que decidió cerrar las otras tiendas y centrar sus esfuerzos más directamente en su negocio de reparación de electrodomésticos.*

*Esta sola decisión ha hecho una enorme diferencia en la vida de Andrea. Ahora tiene tiempo para realmente crecer su negocio de reparación, encontrar y aprovechar las ofertas de varios proveedores y mayoristas, establecer metas a corto plazo y a largo plazo para el crecimiento empresarial, y aplicar todas las otras reglas de oro que ella sabe que van a hacer de su negocio un éxito. Ella está haciendo una mayor ganancia en su tienda en comparación a antes de que se redujera a un solo negocio, por lo que ha comenzado a pagar sus préstamos empresariales. Amigos y miembros de su familia están también mucho más felices de que ella ha reducido sus horas de trabajo a 10 u 11 horas diarias, ya que ahora tiene nuevamente tiempo para pasar con ellos.*

*Aunque Andrea ya no opera los otros dos negocios, no los ha abandonado por completo. Su plan es concentrar sus esfuerzos y atención en su negocio de reparación por unos años y luego transferir parte de la responsabilidad por las operaciones diarias a un empleado de confianza. Después se enfocara en una segunda empresa y concentrara sus esfuerzos en construir ese negocio a un nivel aceptable de éxito. Andrea está contenta con su plan y confía en que con trabajo duro y enfoque, puede convertirlo en una realidad.*

## *El principio-Enfóquese, enfóquese, enfóquese*

*La perspectiva de iniciar un nuevo negocio puede ser muy emocionante. Se puede motivar a la gente para hacer cambios significativos en su vida. Se pueden abrir nuevas oportunidades de ingresos para ellos, y puede iniciarlos en un viaje de crecimiento personal y exploración.*

*Pero a veces la emoción de un negocio puede ser muy emocionante. Algunos nuevos propietarios de negocios están tan entusiasmados con las posibilidades que les esperan, que deciden ir en varios negocios al mismo tiempo. A veces empiezan dos o tres negocios pensando que pueden tener éxito en todos ellos. Otras veces, empiezan dos o tres negocios debido a que quieren asegurarse de que uno tenga éxito. Sin embargo,*

*independientemente de cuáles pudieran ser sus motivaciones, estos obsesionados dueños de negocios por lo general descubren que si no se centran en un solo negocio, todos los otros negocios quiebran. La acción misma que el emprendedor pensó reduciría las probabilidades de fallo (es decir, la apertura de varios negocios) en realidad termina incrementando las probabilidades de la misma.*

*A fin de encontrar el éxito en los negocios, usted debe disciplinarse y concentrarse en un sólo negocio a la vez para verter su tiempo, energía y capital en ese negocio. Centrarse en un negocio significa que se convierte en una prioridad en la vida. Evidentemente, no pueden dedicar todo su tiempo y energía para la edificación del negocio, pero usted puede hacerla una de las más importantes prioridades en su vida.*

*Algunas de sus otras prioridades pueden incluir el pasar tiempo con la familia, servir en la iglesia, y el tiempo dedicado a hacer otras actividades gratificantes que recargaran su "tanque de gas emocional" y permitirán que usted tenga éxito en las otras partes esenciales de su vida. Si se enfoca en la construcción de su negocio sin descuidar otros aspectos de la vida, usted puede tener éxito mediante la combinación de actividades que involucren al negocio y a sus otros objetivos importantes. Puede centrarse tanto en su familia-el aspecto más importante de vida- y su negocio mediante la participación de miembros de la familia en el negocio. Tal vez usted podría hacer que sus hijos le ayuden a crear, comercializar o vender los artículos o servicios que ofrece su negocio. Este arreglo enseña a los niños a trabajar duro y también los involucra en actividades de generación de ingresos familiares. Además de centrarse en el negocio, concentrase sus esfuerzos en la aplicación de cada uno de los principios tratados en este libro. Cada regla de oro está hecha a las necesidades de nuevos dueños de negocios, y ofrece a los propietarios una lista de principios comprobados los cuales necesitan trabajar en forma diligente con el fin de progresar hacia el éxito. Batallar para seguir estas reglas lo mantendrá motivado en su trabajo y asegurará que cada día haya una gran variedad de nuevos desafíos para superar y oportunidades a abrazar.*

#### *Obstáculos a Superar*

*Enfocarse en el negocio requiere de trabajo duro, y no todos están dispuestos a trabajar tan duro como sea necesario para ser exitoso día tras día. Debe luchar contra la tentación de tomar un descanso de su arduo trabajo, para poner menos de lo que se requiere a diario, y ajustar su conveniencia las reglas de oro.*

#### *Beneficios de aplicar el principio*

*A medida que usted comienza su negocio, la decisión de colocarlo como una alta prioridad en su vida puede parecer un difícil primer gran paso. Decidir cada día mantener el negocio en el lugar adecuado de concentración y enfoque es aún más difícil. Sin embargo, centrarse en un negocio y hacer que funcione con las otras altas prioridades en la vida puede ofrecerle una inmensa satisfacción.*

*Una vez que usted y su familia deciden dedicarse a la empresa de lograr que el negocio prospere, habrá dado el primer paso hacia el éxito empresarial. Y si se acuerda de concentrar toda su energía en un negocio en lugar de dividir la energía, tiempo y capital en múltiples negocios, puede hacer crecer ese negocio a todo su potencial. Después de establecer sistemas que se aseguren de que usted recibirá el dinero del negocio sin importar*

*que empleados lo administren, entonces puede enfocar sus esfuerzos en otros planes, trayendo posteriormente un futuro estable y cómodo para usted y su familia.*