

# Por qué muchas empresas Fracasan

(y 3 estrategias para que no sea así en su caso)

**Recursos Para Pymes**

<http://www.recursosparapymes.com>

## Por qué este documento

Recursos Para Pymes tiene un objetivo fundamental, ayudar a las pequeñas empresas y autónomos a obtener más beneficios en sus negocios, mostrándoles las estrategias y tácticas que funcionan y producen resultados reales.

Por eso ha creado este documento, porque puede ser muy útil y revelador para muchos empresarios sobre “cómo funcionan las cosas” y por qué unos consiguen hacer de su empresa algo rentable y otros no.

Por eso si tras leerlo conoce a alguien a quien cree que puede serle útil este informe, no dude en enviárselo, muy probablemente se lo agradecerá.

En las siguientes páginas se trata de dar respuesta clara a la inquietud y las dudas de muchos clientes y usuarios de Recursos Para Pymes y que se resumen en una pregunta clave:

## ¿Por qué muchas empresas acaban cerrando sin cumplir sus objetivos?

Y sobre todo ¿Qué se puede hacer para evitarlo?

¿Qué puede hacer un pequeño empresario para conseguir que su negocio crezca y se convierta en algo que proporcione beneficios y satisfacciones en vez de días preocupados y resultados insuficientes?

Se ha analizado la experiencia pasada de asesoría con multitud de empresas (desde alguna de las más grandes del país hasta docenas de pymes), la experiencia actual con algunos de los cientos de clientes de Recursos para Pymes y también la experiencia propia en la gestión de varias iniciativas de negocio y con todo eso se ha querido desentrañar lo que funciona y lo que no, lo que hace que unos tengan éxito y otros no y mostrarlo.

Han surgido muchísimas cosas, se han quitado bastantes páginas de este informe porque ahondar en todos los motivos posibles por los que una empresa consigue o no cumplir sus objetivos ocuparía libros y libros y no se habría dicho todo.

Por eso se ha optado por un acercamiento más pragmático, se han cogido las principales respuestas a esta pregunta (que por sí solas ya explican la enorme mayoría de las situaciones en la pyme) y se han querido mostrar de la manera más didáctica posible.

Luego **se han escogido tres estrategias**, tres modos de actuar, que puedan servir de verdad **para mejorar su empresa**, (se dedique a lo que se dedique) **y se han expuesto de la manera más práctica posible, para que pueda ponerlas en marcha nada más terminar de leer este informe.**

¿Por qué hacerlo así? Para hacer de este documento algo práctico, algo que pueda aplicar en su día a día.

Con que todo pequeño y mediano empresario reflexione y analice los motivos de fracaso expuestos aquí y ponga en marcha los tres modos de actuar que se detallan, conseguirá en la práctica un resultado muy positivo y tangible en su negocio.

## Muchos no lo consiguen.

La realidad de la pyme en España (y en la gran mayoría de países) es que una enorme cantidad de empresas no siguen operando tras unos pocos años.

Es duro, pero es así.

**La tasa de mortalidad empresarial es extremadamente alta**, las cifras, como siempre, son dispares según los estudios y las fuentes, pero cuando los más optimistas (como las Cámaras de Comercio) dicen que tras cinco años aproximadamente la mitad de empresas no ha conseguido sobrevivir, definitivamente es que algo pasa.

Cuando cada año se cierran casi tantas empresas como se crean, es que algo pasa. Cuando otras fuentes dan cifras mucho más escalofriantes de mortalidad empresarial donde es bastante más fácil fracasar que tener éxito, es que definitivamente algo pasa.

Además, si es usted una pequeña empresa, no tiene asalariados (o tiene muy pocos) y especialmente si es autónomo (lo cual suele ser lo más probable porque el tejido empresarial español responde mayoritariamente a ese perfil) entonces las posibilidades de sobrevivir son aún menores.

Pero no tiene por qué ser así en su caso.

## ¿Cuáles son los principales motivos de cierre de una empresa?

El motivo de cierre número 1 es que no se vende todo lo que se esperaba, punto. Parece una obviedad, pero encierra muchas implicaciones, especialmente la de que hay una incapacidad para conseguir suficientes clientes como para mantener la empresa y hacerla crecer en el tiempo.

A pesar de que ese motivo es el fundamental, cuando se pide a los empresarios que ahonden un poco en los porqués en muchos estudios afloran respuestas tales como:

*“Hay pocas ayudas”, “el apoyo gubernamental no es bueno”, “muchas trabas administrativas”, “cuesta conseguir financiación”, etc.*

Esto puede ser francamente cierto, pero hay que tener en cuenta una clave fundamental si de verdad queremos una empresa fuerte y es que esa clase de motivos, por mucho que puedan consolarnos por un minuto, **son condiciones externas e iguales para todas las empresas que compiten.**

Importancia tienen, y desde luego no es poca, pero todas las empresas se enfrentan a esas adversidades y unas consiguen llegar a sus objetivos a pesar de ellas. En ese contexto, por difícil que sea, juega todo el mundo, unos con éxito y otros no... por lo que habrá que deducir que los motivos reales que hacen que una empresa sobreviva o no no están realmente ahí.

**Hay que tener coraje y comenzar a rechazar las explicaciones que echan las culpas siempre fuera de nuestra empresa.**

Mientras no se dé ese paso, nada se conseguirá.

Es curioso como los porqués cambian cuando la situación se analiza "desde fuera", por alguien no implicado en la empresa.

Cuando es así los principales problemas detectados, los patrones vistos una y otra vez desde el análisis externo (y comentados también por empresarios sinceros cuando se indaga más allá de que el mercado es difícil y hay pocas ayudas) son:

- **No se produce, se actúa, se opera o se gestiona eficientemente en la empresa**
- **La planificación es deficiente** (el principal problema visto en primera persona no es que la planificación sea mala en sí, es que no suele haber planificación alguna).
- **No se tiene "control de la situación"**, hay un desconocimiento real de lo que ocurre, de por qué pasa lo que pasa, de por qué no se consiguen más clientes o por qué los costes se disparan. Hay una incapacidad de controlar y tener "atadas" las variables principales del negocio.

## Por qué ocurre esto

Tras reflexionar sobre cientos de casos, el principal problema se puede resumir así:

**"Muchos emprendedores tienen un producto o servicio, pero no tienen una empresa".**

Así de simple, muchos empresarios comienzan su andadura porque tienen algo de calidad que ofrecer a los demás, porque son buenos en lo que hacen y piensan que pueden ofrecer un valor a posibles clientes. Así que, confiados en que su producto es mejor o su servicio es de mayor calidad, abren las puertas de una nueva iniciativa empresarial.

Y se dan cuenta de que tener un buen producto o servicio (o ser el mejor en lo que hacen) es una cosa y tener una empresa es otra cosa muy distinta.

Tenga en cuenta esto, **una empresa es mucho más que un producto o servicio**, una empresa se compone de multitud de aspectos fundamentales que requieren aprendizaje, control y gestión y que van más allá de su producto o servicio en sí.

Puede poseer un producto o servicio de calidad, pero eso apenas es una pequeña parte del puzzle.

Dicho puzzle está formado además por aspectos como el marketing, las finanzas, las gestiones administrativas, las ventas, las relaciones con otras empresas, la estrategia, la manera de trabajar, de producir y de distribuir, la gestión de empleados...

**En definitiva, usted puede ser un magnífico fontanero, un excelente frutero o un ingeniero muy competente, pero eso no le convierte automáticamente en un buen empresario.**

Imagine esto, imagine que se sube a un coche y usted sólo sabe manejar la radio, pero no tiene idea de cómo se meten las marchas, de cómo funciona el volante, de qué gasolina consume o de cómo se conectan los limpiaparabrisas cuando llueve.

Se habrá imaginado donde puede acabar el coche cuando lo intente conducir...

Pues esa es la manera en la que muchos empresarios comienzan. Se suben al coche de su empresa e intentan ponerlo a cien apenas sabiendo como manejar la radio.

### **Muchos empresarios son como pilotos sin entrenar manejando un coche en una competición.**

Gestionar un negocio es algo mucho más complejo que conducir un coche, tocar un instrumento o practicar un deporte... y sin embargo muchos empresarios se lanzan confiadamente creyendo que con tener un producto de calidad basta.

Si mañana le dijeran a usted que debe dedicarse a ser jugador de rugby o piloto de Fórmula 1 probablemente diría que no puede porque usted es fontanero o ingeniero, no tiene ni idea de las reglas del juego, no ha entrenado o no se ha subido en su vida a un monoplaza de carreras.

Pero por alguna extraña razón cuando uno decide ser empresario muchas veces cree que no hay casi nada que conocer, que si tiene un producto superior al de otras empresas, es obvio que todo el mundo va a querer comprarlo, que todo el mundo se decidirá por usted....

Bueno, pues en el mercado de hoy eso no es así y ya nunca lo será. Hay una realidad fundamental que todo empresario debe entender:

**Tener un buen producto o un buen servicio no basta para que un negocio tenga éxito.**

Tener un buen producto no basta para que vengan los clientes, no basta para que haya ventas, no basta para que sus competidores "dejen de ganar la partida".

Es necesario abandonar la concepción de que **sólo** por hacer bien algo, podremos montar un negocio a su alrededor y conseguir llevarlo a buen puerto sin preocuparnos de conocer cómo funciona el mundo de gestión de empresa.

Un buen conductor, uno que conseguirá que su coche le lleve donde desea y además resulte una experiencia cómoda, sabe manejar las partes fundamentales del vehículo y si no sabe todo (lo cual es lo más normal) entonces procura aprenderlo o bien tiene a su lado a alguien que sí controla aspectos críticos en los que él no es experto, es decir tiene copilotos y gente que le indica la dirección.

Es curioso que este aspecto no es solamente una característica del panorama empresarial español. Cuando se quiso hacer ese mismo análisis en Estados Unidos se llegaron a cifras de fracaso parecidas y a una conclusión.

Los pequeños y medianos negocios suelen sucumbir a causa de lo que se denominó "*falta de educación empresarial*", es decir, que no se conocían ni gestionaban bien los aspectos más básicos de mantienen vivo y hacen crecer un negocio y eso acababa haciendo zozobrar toda la iniciativa, igual que acaba estrellando un coche cuando no se sabe conducirlo.

Si uno planta un árbol y lo quiere cuidar y verlo florecer, debe aprender lo que es importante en el árbol, lo que le ayuda a crecer sano, cuántas veces regarlo y qué

clase de abono le conviene, si no, puede que caiga enfermo, se marchite o simplemente no crezca lo suficiente.

Una empresa es similar, es como un ser vivo, es algo que crecerá y dará frutos si se sabe qué es en lo que hay que incidir y qué es lo que no hay que hacer si no quiere que acabe marchitado.

¿Quiere una prueba tangible de que esto es así? ¿Sabía que el índice de fracaso de un negocio que forma parte de una franquicia es muchísimo menor? ¿Cree que es casualidad?

No es casualidad.

La principal diferencia entre una empresa que empieza bajo las alas de una franquicia y una empresa que no lo hace es que la franquicia transmite esa "sabiduría de negocio" y proporciona la estructura básica del mismo, muestra al emprendedor cómo funciona la empresa, como manejar las variables principales, cómo gestionar el stock, proveedores, qué es lo que mejor resultado da a la hora del marketing, de gestionar y tratar a los clientes...

## ¿Hay solución? Por supuesto que sí.

Hay solución para esto, claro que sí, y esa solución no pasa necesariamente porque uno deba hacer un carísimo máster de administración de empresas, matricularse en una escuela de negocios o formar parte de una franquicia.

El principal problema no es que muchos pequeños empresarios den el salto sin ser conscientes de lo que es tener un negocio y de cuáles son las claves principales para hacerlo crecer, eso no es lo que realmente hace fracasar, **el problema real es que se pasan todo el tiempo de vida de la empresa (muchas veces varios años hasta que lo dejan) sin reaccionar, sin intentar poner freno a la situación, sin darse cuenta de que son empresarios y que por tanto tienen entre manos algo complejo** que requiere aprendizaje.

Conforme la situación va empeorando con el tiempo la reacción más normal suele ser enquistarse todavía más, poner menos recursos en juego para no perder tanto y dejar pasar el tiempo esperando que por un golpe de fortuna cambie el viento...

## Es necesario reaccionar.

Si su empresa no va todo lo bien que debería, es hora de que se convierta en empresario y coja las riendas, de que analice lo que está pasando, de que aprenda lo que funciona, de que adquiera conocimientos y habilidades de gestión que le permitan extraer más rendimiento e invertir la situación.

Igual que un deportista de elite entrena todos los días, aprende nuevas técnicas que puedan darle más velocidad y fuerza, usted debe convertirse en un empresario que analice sinceramente su situación, que sepa lo que debe priorizar, lo que debe aprender, lo que debe poner en marcha y qué es lo que funciona para hacer crecer su negocio.

Al final de este documento tiene una serie de estrategias que le ayudarán a ello, pero de momento hay que tener en cuenta una cosa:

**Ser un buen empresario es un proceso que no termina nunca.**

El mercado es cambiante, el mundo de la empresa es cambiante, nuevas formas de marketing aparecen, nuevos competidores entran en juego y nuevos productos llegan al mercado. Ser un buen empresario es un proceso de mejora continua, es algo que empieza pero que no termina, cada día que usted sea empresario debe preguntarse:

## ¿Qué puedo hacer para mejorar?

Para mejorar su producto, su servicio al cliente, la efectividad de sus acciones de marketing... Esa debe ser la pregunta en su mente cada día, porque si deja de caminar y cuestionarse eso pronto se estancará.

Si su empresa va más o menos bien, sepa que actuando así puede ir mucho mejor, que puede aumentar los beneficios, la rentabilidad y obtener más rendimiento por el mismo trabajo y dinero que está empleando ahora.

Pregúntese sinceramente ¿Extrae todo lo que puede de su empresa?

Hay negocios y competidores que sí extraen todo lo que pueden, que sí cumplen sus objetivos.

Si ellos pueden hacerlo usted también puede.

## Otros obstáculos

Hemos visto que el motivo esencial es que muchos emprendedores se convierten en empresarios sin ser conscientes ni de las "reglas del juego" ni de todo lo que es necesario para hacer crecer y gestionar correctamente una empresa, saltan al campo de de competición sin saber las normas ni haber entrenado, otros jugadores más profesionales, que se dedican a mejorar todos los días y sí saben lo que funciona, les regatean, les ganan y la respuesta es quedarse parados en vez de reaccionar.

Pero no sólo eso puede estar echándonos para atrás en nuestro éxito empresarial, hay más motivos que conviene analizar.

## ¿Qué tal está su Marketing?

Simple y llanamente, **su empresa sin un buen Marketing nunca conseguirá los resultados que desea.**

Ya puede usted tener el mejor producto del mundo, que si nadie lo sabe, nadie lo comprará.

Es obvio que para que la gente conozca su producto, su empresa y se plantee hacer negocios con usted, tiene que conocerle, tiene que saber dónde está, qué vende, qué le ofrece que otros no le ofrecen, qué motivos tiene para elegirle en vez de a otras posibles empresas.

Y de eso se ocupa el Marketing.

Por experiencia la gran mayoría de las pymes:

- a) Apenas dedica tiempo y recursos al Marketing.
- b) Cuando "hace Marketing" se limita a creer que es realizar las mismas promociones que los demás, de la misma manera.

Para exponerlo de manera clara y concisa, el Marketing es probablemente uno de los aspectos más cruciales de su empresa.

**El Marketing es tan fundamental para su empresa que una de las verdades más crudas del mundo de los negocios es que un buen marketing puede vender un mal producto, pero un buen producto, por sí solo, no se vende sin marketing.**

Con un mal producto y un buen marketing es obvio que no va a llegar muy lejos, tendrá ventas y luego su empresa se ahogará en un mar de reclamaciones y desaparecerá, pero esto encierra una poderosa lección.

Muy probablemente las ventas y clientes que consiga serán proporcionales al marketing que realice. Si usted está en un pueblo pequeño y es el único que ofrece un producto fundamental, es posible que no precise realizar demasiado marketing, pero si su negocio es como el 99% de los negocios y está en un entorno competitivo, la diferencia entre que venda o no, radica en su marketing.

Igualmente la enorme mayoría de las pymes cree que el marketing es coger un puñado de anuncios promocionales, juntarlos y exponerlos de vez en cuando.

Eso da un resultado casi nulo y más cuando en la mayoría de ocasiones se recurre a la misma promoción de siempre, con los mismos mensajes que todo el mundo y expuestos en los mismos sitios.

Gane ya una ventaja competitiva con su marketing, aunque sólo sea porque la mayoría de sus competidores se va a comportar como se ha descrito anteriormente.

No cometa el error de la mayoría de pymes que a la hora de la verdad tienen al marketing como un elemento difuso en su empresa que acaba siendo un gasto que no compensa.

No poner al marketing en el lugar que le corresponde en una empresa, no dedicar suficientes recursos a él y no aprender qué es y cómo es el marketing que mejor funciona para su empresa en particular, es un elemento clave de por qué muchas pequeñas y medianas empresas no lo consiguen.

Recuerde, **las ventas y clientes está íntimamente relacionadas con su marketing y el principal motivo de cierre de una empresa es que no se vende lo suficiente...**

Piense si ambas cosas están relacionadas sólo por la casualidad.

Un pequeño consejo. Comience a aprender todo lo que pueda sobre marketing, [el sitio web de Recursos Para Pymes](http://www.recursosparapymes.com) dedica un enorme esfuerzo a mostrar lo que mejor funciona de verdad a una pyme en este sentido. Si lo visita regularmente y

se suscribe al [Boletín Gratuito de Estrategia y Empresa](#) ya estará bastantes pasos por delante de su competencia en este sentido.

## La pregunta más Importante

Es hora de hacerse la pregunta más importante.

Hay un motivo básico del que depende que tener un negocio sea una actividad gratificante que llene nuestros días o bien se convierta en una refinada tortura y una agonía lenta.

Para que eso último no ocurra es necesario hacerse una pregunta y responderse con coraje, porque hace falta mucho valor para afrontar este tema.

La cuestión es

**¿Es su empresa lo que de verdad quiere hacer?**

¿Es algo que le apasiona? ¿Y es aquello en lo que usted es bueno de verdad?

Hay empresarios que acuden cada mañana deseosos de sentarse a la mesa, mejorar, hablar con clientes, hacer tratos y ver cómo van las campañas de publicidad y las ventas... el tiempo pasa volando, disfrutan con lo que hacen porque es una actividad que les apasiona y en la que son buenos y tienen claro qué empresa quieren tener, qué quieren hacer con ella y dónde la quieren llevar.

Cuando las cosas van bien sienten plena satisfacción al recoger beneficios, cuando las cosas no van tan positivamente (porque ocurre en todo y a todos, es algo inevitable) ven como un reto superar las dificultades y **luchan con el tremendo coraje de quien defiende lo que realmente quiere.**

Y hay otros empresarios que acuden refunfuñando cada día, que trabajan por inercia, por necesidad o por herencia no deseada. Esos ven fastidiados como el reloj no avanza, como no soportan a quien tienen al lado y como tienen que emplear horas y horas en tareas que les hacen resoplar y poner los ojos en blanco.

Pues bien, si no cree en lo que hace, si no le gusta el negocio en el que está, si su producto no le convence, si no soporta a lo que se dedica, **si se pregunta cada día que por qué hace lo que hace... mejor que deje de hacerlo.**

Y no es cuestión de realizar un discurso de autoayuda sobre cumplir sueños, realizar su propósito vital, etc, etc. este documento no va de eso, este informe es pragmático y lo más práctico es que **si a usted le desagrade el negocio en el que está nunca va a hacer un esfuerzo consciente por mejorar, nunca va a dar todo lo que puede.**

Podrá proponerse hacer un esfuerzo un día, dos, unas cuantas semanas esporádicas, incluso meses, pero no siempre, no hará de eso un modo de vida. Si su empresa no es de verdad algo que quiere hacer, nunca va a dar todo lo mejor que tiene cada día y cuando vengan los tiempos difíciles bajará los brazos con más facilidad.

En resumen, si tuerce el gesto cada vez que se pone a trabajar en su empresa debería plantearse si es eso lo que realmente quiere hacer, porque si la respuesta es no, nunca conseguirá llevar a su empresa todo lo lejos que podría.

Una empresa precisa, especialmente cuando empieza, una dedicación del 110% de su esfuerzo, su tiempo y su inteligencia. Al igual que nos pasamos la mayor parte de la vida trabajando, si elige el camino de ser empresario muy probablemente se pasará la mayor parte de su tiempo en su negocio...

### **¿Quiere realmente dedicar toda su vida a algo que aborrece?**

Si nos dijeran que vamos a pasarnos la mayor parte de la vida sufriendo una tortura desagradable que acabará por amargarnos, para luego no conseguir satisfacción alguna, nos rebelaríamos con todas nuestras fuerzas ¿verdad?

Pues sorprendentemente aceptamos ese destino desagradable en el caso del trabajo o los negocios y raramente reaccionamos.

**Si quiere de verdad ser un buen empresario no podrá hacerlo en una actividad que le disgusta.**

Si tiene mucha disciplina y una enorme capacidad de sacrificio podrá conseguir beneficio económico con horas y esfuerzo, pero pocos empresarios tienen éxito continuado en el tiempo dedicándose a algo que no les gusta en absoluto.

Hay que tener la valentía de mirar bien qué estamos haciendo, dónde nos encontramos y **responder a la pregunta sin engañarnos.**

## **Es hora de cambiar la mentalidad.**

Otro de los principales problemas detectados en muchos emprendedores, especialmente pequeños empresarios y autónomos, es la actuación desde una mentalidad de gasto y no desde una perspectiva de inversión.

Esto enlaza de manera esencial con el tema de que muchos pequeños empresarios tienen un producto o servicio pero no se dan cuenta de que **en realidad, están en el negocio de gestionar una empresa.**

Tener una mentalidad de gasto en vez de una de inversión implica no ver adecuadamente la verdadera perspectiva de las cosas.

Al igual que para hacer una tortilla hay que romper los huevos, **para hacer crecer un negocio y obtener beneficios es necesario invertir.**

Invertir esfuerzo e invertir dinero.

No hay otra manera, **en el mundo de la empresa no se obtiene algo por nada.**

La cuestión principal a la que uno debe dedicarse es a obtener lo máximo posible de cada hora y cada euro que se invierte en el negocio y eso se conseguirá optimizando los procesos de su empresa, es decir:

**Sacando el máximo partido de los recursos empleados, algo que conseguirá cuando los dedique en las actividades clave que son rentables en su negocio y que debe realizar del modo que haya visto que mejor le funciona.**

La mentalidad del gasto se basa en anteponer el modo de pensar "X me cuesta tanto" al modo de pensar "¿cuánto podría obtener si invierto en X?".

Un empresario de verdad no sólo mira cuánto cuesta lo que su negocio puede precisar (como por ejemplo empleados, información o un nuevo software) sino que va más allá, **extiende su visión hasta la posible oportunidad** y lo que hace es valorar cuánto podría obtener para su empresa en el caso de invertir en algo.

**La cuestión es que, en vez de pensar en términos costes, es necesario pensar en términos de rentabilidad.**

Puede que esto parezca de sentido común, pero hay muchos pequeños empresarios que aún diciendo "eso es pura lógica" a la hora de la verdad no lo hacen, o peor, hacen lo contrario.

Un ejemplo muy claro que aparece constantemente es este:

El empresario con mentalidad de gasto intentar buscar siempre lo más barato (o mejor, lo gratuito) para usar en su empresa. Curiosamente este empresario, (que cree que actúa de la manera más óptima porque apenas "gasta" recursos) espera que los demás, los clientes potenciales, actúen de la forma contraria a la suya y sí estén dispuestos a desembolsar por su producto un dinero que ellos mismos, sin embargo, muy pocas veces están dispuestos a emplear en mejorar, anunciarse, etc.

Pues he aquí repetida la verdad más básica del mundo de los negocios, **en el mundo de la empresa no se obtiene algo por nada, de hecho se obtiene normalmente en proporción a lo que se invierte.**

Es necesario invertir para obtener rendimiento. Cuando invertir en lo barato o lo gratuito es la tónica general en un negocio, obtener a cambio un rendimiento acorde a lo invertido (es decir poco o nada) también es lo natural y lo que le ocurrirá a ese negocio.

Si uno no invierte en su empresa, en aprender y poner en marcha las cosas que funcionan y en mejorar los aspectos clave no puede esperar que a cambio de actuar así vaya a obtener un enorme beneficio. Eso es vivir engañado.

Un empresario debe invertir y eso significa dos cosas:

- Debe tomar riesgos
- Debe aprender a fallar. De hecho, debe prever que va a fallar (y bastante)

Muchas veces (la mayoría de hecho) la inversión no dará el resultado esperado, pero otras sí y con esas inversiones que sí dan rentabilidad (como por ejemplo un buen empleado, un buen software, información adecuada que permita actuar correctamente o un buen marketing...) se va construyendo una iniciativa rentable en el tiempo, que se sostiene y crece.

Una mentalidad r cana, que intenta gastar muy poco y obtener mucho a cambio es una ilusión vana.

Si el mundo de la empresa fuera un contexto donde invirtiendo nada o casi nada se obtuviera muchísimo todo el mundo tendría una empresa y a todo el mundo le iría muy bien.

Pero la realidad es obviamente otra.

Para dar el salto de mentalidad desde el gasto a la inversión es necesario que un empresario piense siempre en términos de rentabilidad. Que entienda bien y grabe ese concepto a fuego en su cabeza para que sea el que le guíe siempre en sus decisiones durante su andadura empresarial.

### **Rentabilidad es lo que se obtiene a cambio de lo que se pone.**

Si con una inversión de 100 obtengo al cabo del tiempo 150, no estoy teniendo un gasto de 100 sino una rentabilidad de 50. Pongo 100, s , salen de mi bolsillo, se van durante un tiempo, pero luego vuelven aumentados. Esa es la clave, un empresario de éxito es un empresario que piensa en términos de inversión, busca oportunidades, aprende a seleccionar las correctas y sabe invertir en ellas.

Una empresa es en sí misma una inversión. Una empresa no es más es poner recursos, tiempo y dinero con el objetivo de obtener a cambio un rendimiento mayor que lo que se pone, es decir, conseguir una rentabilidad positiva.

Curiosamente **muchos empresarios que tienen mentalidad de gasto** y quieren minimizar como sea ese gasto **acaban precisamente empleando todos sus recursos en cosas que no les reportan nada** y acaban teniendo que cerrar, porque con el tiempo los gastos que tanto temen se han comido todo su presupuesto.

Hay gastos inevitables en una empresa, como los costes de seguridad social, la luz, el teléfono, hacer la contabilidad... conscientes de que no tienen más remedio que pagarlos para funcionar muchos empresarios piensan *"ya que esos tengo que pagarlos, mejor minimizar los demás gastos que s  me puedo evitar..."* y acaban restringiendo el dinero y los recursos destinados a lo importante: al marketing, a promocionarse, a conseguir clientes, a recibir asesoría que pueda ayudarles, a adquirir conocimiento que les indique cómo hacer mejor las cosas...

En definitiva, **confunden gasto e inversión, consideran gasto cualquier salida de fondos de su bolsillo** y con ese modo de pensar no emplean recursos en los conceptos que pueden ser rentables en una empresa, en los que pueden aumentar sus beneficios y el número de clientes.

El resultado es que en sus días de empresarios no emplean sus fondos más que en lo imprescindible, como el teléfono o la seguridad social, que no les reportan beneficio alguno con el paso del tiempo... pues bien, como esos gastos administrativos e imprescindibles nunca son rentables (son necesarios, son inevitables, pero no son rentables) los empresarios con mentalidad de gasto acaban devorados por el mayor de sus temores y al que siempre quisieron evitar.

Hay que tener una mentalidad de inversión y hay que ser muy conscientes de que la mentalidad de inversión requiere dos cosas:

 La capacidad de tomar riesgos.

👉 La capacidad de nadar y guardar la ropa.

Una inversión siempre tiene riesgos, cualquier inversión. Por mucho que intentemos calcular y anticipar el futuro hasta que no veamos los resultados no sabremos si ha funcionado.

Y he aquí una noticia poco agradable. Se falla mucho más de lo que se acierta a la hora de invertir. Y eso es cierto para todopoderosas empresas como Microsoft y para su tendero de la esquina.

Debe estar preparado para fallar en sus inversiones y preparado para aprender de ello.

Habrás veces que acierte, cuando lo haga, habrá aprendido algo muy valioso, habrá descubierto un camino que puede seguir, que puede agrandar y en el que puede incidir cada día para mejorar sus resultados.

Ese acierto puede ser una forma de promocionarse que vea que le funciona mejor, encontrar un buen aliado o una modificación a su producto que ha tenido éxito entre sus clientes... muchas veces que intente esas cosas no darán los resultados esperados, pero **cuando acierte en su inversión, habrá abierto una brecha, una vía por donde seguir y si continúa trabajando en ella puede reportarle muchos beneficios.**

Cada empresa es un mundo, lo que funciona para unas no tiene por qué hacerlo para otras, por eso es fundamental invertir pero lanzándose a nadar sabiendo guardar la ropa, **si coge todos sus fondos y los emplea en algo nuevo y desconocido está comprando todas las papeletas para el desastre.**

Si es valiente como para invertir en lo nuevo pero haciendo pruebas previas o asumiendo un riesgo que no sea tan enorme como para poner en peligro toda su iniciativa, estará empezando a cambiar su mentalidad de gasto por una mentalidad de inversión correcta.

Hasta aquí las causas

Basta de motivos, hay muchos más pero este informe sería inacabable si se detallara cada razón por la cual una pequeña empresa no llega a conseguir sus objetivos. Además, como se ha dicho, si un pequeño empresario se centra en meditar y reenfocar las causas expuestas, eso sólo ya bastará para mejorar enormemente los resultados de su negocio.

Lo que queda de este informe se quiere dedicar a proporcionar una serie de estrategias que pueda poner en marcha nada más acabar de leer, se dedique a lo que se dedique y sea cual sea el tamaño de su empresa.

Hay muchísimas cosas que puede hacer para extraer de su negocio todo el potencial que este pueda tener, pero ha de tener en cuenta algo fundamental.

**Si espera una solución mágica o el truco definitivo que hará que tenga todos los clientes que desee y todas las ventas posibles está esperando en vano.**

No lo verá en este informe ni lo encontrará en ningún otro sitio (aunque se lo prometan mil veces). Por decepcionante que sea, en el mundo de la empresa no hay secretos maravillosos que cuando se conocen hacen que de la noche al día nuestros resultados cambien.

Lo que sí hay son estrategias, es decir, modos de actuar, que dan resultados, pero sólo le servirán si:

- 👉 Se pregunta **“¿Cómo puedo aplicar esto a mi caso personal?”**
- 👉 **Pone en marcha la respuesta** a esa pregunta.
- 👉 **Comprueba** los resultados.
- 👉 **Repite mejorando** lo que funciona y desechando lo que no funciona en su caso particular.

Si hay una “fórmula secreta” es esa y no otra, la empresa que está en la planta de arriba y que consigue más beneficios que la suya no tiene ningún oscuro libro de hechizos que convierte los números rojos en dígitos con muchos ceros, sino que muy probablemente se preocupa de conocer lo que funciona, de ponerlo en marcha teniendo en cuenta su caso personal, de ver si da resultado y de repetir el proceso quedándose con lo que le sirve bien y le da beneficios.

A la hora de elegir las estrategias que se querían mostrar en este informe se ha tenido en cuenta, sobre todo:

- 👉 **Que se pudieran aplicar por toda clase de iniciativas**, sea usted un nuevo emprendedor, un pequeño autónomo o una pyme con varios años de experiencia.
- 👉 **Que le dieran resultado real en poco tiempo**, es decir, que no tenga que esperar un año para ver si funciona o no la estrategia.
- 👉 **Que no precisaran que arriesgara ni todo su capital, ni todo su tiempo**. No precisan más que la voluntad de trabajarlas y ponerlas en marcha, ese es el requisito único.

Así pues coja estas tres estrategias que vienen a continuación, (se ha visto una y otra vez que funcionan) y aplique con ellas la “fórmula secreta” anterior.

## **Estrategia número 1.- Los Mejores.**

Cuando deje de leer este informe póngase a esta tarea. Identifique quienes son los mejores de su sector.

Probablemente, se dedique a lo que se dedique tendrá identificados quienes son sus empresas competidoras que mejor lo hacen, las que siempre tienen el local lleno, las que no parecen tener falta de clientes.

Puede que tenga una tienda informática que no venda lo suficiente, pero muy probablemente conocerá otras cercanas que sí tienen éxito. Puede que usted tenga una página en Internet que vende algo y que conozca casos de otras iniciativas similares que venden más que usted. Puede que sea una pequeña asesoría cuyo teléfono no suena todo lo que le gustaría pero sabe de otras que sí (y si no los conoce, es hora de que emplee tiempo en conocer quiénes son los líderes).

La cuestión es, **identifique a los competidores que pugnan por el mismo tipo de cliente que usted y de ellos vea quiénes son los que más éxito tienen.**

Una vez tenga identificados a los líderes (sería bueno identificar al menos a cinco o más) analícelos.

Dedique un tiempo a deducir cómo lo hacen para:

- 👉 **Obtener clientes nuevos** (qué promoción hacen, cómo consiguen que sus clientes lleguen hasta su puerta).
- 👉 **Gestionar sus clientes actuales** (si dan incentivos, si fidelizan de alguna manera, etc.)
- 👉 **Cómo producen** (cómo fabrican si es que fabrican, cómo consiguen el producto que venden en la tienda o cómo desarrollan el servicio que realizan).

Haga un análisis sin prejuicios, intente dar respuesta a lo anterior, probablemente obtendrá una serie de patrones similares de actuación entre ellos. La cuestión fundamental aquí es que **si son líderes, lo son por una serie de razones, no por casualidad ni por suerte.**

**La mejor y más rápida manera de empezar a ver lo que funciona para su empresa es viendo qué les funciona a los mejores**, identificando qué es lo que tienen en común entre ellos y viendo si usted puede poner en marcha esas claves en su negocio.

Si usted quisiera jugar mejor al fútbol ¿no cree que una de las mejores maneras de hacerlo sería viendo cómo entrenan, practican y actúan los mejores?

Esa es la esencia de la estrategia, ver las buenas prácticas de los competidores que tienen éxito y **ver si alguna se puede adaptar y aplicar en su caso.**

¿Quiere conocer en el menor tiempo y con la mayor seguridad posible qué es lo que funciona para su empresa? Observar al líder y asumir sus buenas prácticas puede darle la respuesta.

Hay algo importante que aclarar, **esta estrategia no va de “copiar” al líder**, porque eso, muchas veces no da ningún resultado. La cuestión muchas veces no es lo que hacen, sino **cómo actúan.**

Una vez escuché una frase totalmente cierta.

*“No me importa que me copien, porque la excelencia no se puede copiar”.*

Y es completamente cierto, cuando usted descubra que un competidor triunfa porque trata a sus clientes como reyes y estos vuelven encantados, porque en esa empresa les asesoran sinceramente y se preocupan por ellos o por lo que sea, verá que lo importante no es copiar como un calco la manera de atender, asesorar y vender, sino ver que el motivo de eso es que se preocupan por actuar de manera excelente y que es esa actuación excelente la que debe **adaptar e implantar** en su empresa, y no basta para ello con repetir los mismos eslóganes y frases.

No se quede en la superficie, no se quede en la fotocopia, vaya a la esencia de lo que hacen y luego vea si, a su manera, esa esencia la puede aplicar.

Delimite luego acciones concretas para poner en marcha eso y hágalo...

No se deje engañar, puede que ahora alguno esté diciendo, *“ya, eso es muy lógico, pensaba que iba a desvelar algún truco o técnica que no supiera”*. Cuente las horas y los días que ha dedicado en este tiempo que tiene su empresa a ver cómo lo hacen los mejores, cuáles son las mejores prácticas de su sector de actividad y cómo ha trabajado para adaptarlas y ponerlas en marcha en su caso personal.

El número de horas y días realmente dedicados a todo eso da la verdadera medida de lo que conocemos esa estrategia.

## **Estrategia número 2.- Centrarse en lo básico.**

Para esta estrategia vamos a dejar de mirar fuera y mirar en nuestra empresa.

Lo que debe hacer es echar la vista atrás y ver todo lo que ha hecho con su negocio, el camino que ha recorrido hasta ahora.

Nuestra misión va a ser identificar qué es lo que le ha funcionado mejor durante ese tiempo.

Ya le anticipo una cosa, **de todos los intentos, productos, promociones, formas de venta, maneras de atracción de clientes, etc. hay unas pocas que le han dado casi todo el resultado positivo que haya tenido.**

Pues bien, debe **identificarlas, aislarlas y tenerlas bien presentes.**

Puede que de todas los anuncios y promociones que hizo hubo alguna que dio mejor resultado. Anótela y repase cómo lo hizo.

Casi todas las llamadas o visitas de posibles clientes vienen por unos pocos motivos, puede que sea el boca a boca, porque su tienda es la más cercana, porque han visto un folleto en su buzón o su anuncio de las páginas amarillas. **Sea lo que sea debe identificar cuál es el principal motivo por el cual le llama la gente o acuden a usted posibles clientes.**

¿Por qué vinieron los clientes que ya tiene? Anótelo, tenga muy presente eso, que es lo que mejor le ha funcionado.

Igualmente a la hora de trabajar, de desarrollar su servicio, habrá habido algunas veces donde ha tardado menos tiempo o lo ha hecho mejor. **Debe identificar a qué se debió esa mejor manera de hacerlo**, si fue porque lo planificó de antemano, porque hizo las cosas de un modo determinado o lo que sea.

En definitiva, esta estrategia se basa en mirarse uno mismo, ver lo que está haciendo bien, ver lo que le ha funcionado hasta ahora. Algo habrá, puede que sea poco o puede que sean muchas cosas, pero debe ser capaz de identificar claramente lo que le está dando el mejor resultado ahora mismo.

Cuando tenga bien claro qué es lo que le está funcionando de verdad, la tarea es dedicar la mayor parte de su tiempo a hacerlo, a ver cómo mejorarlo y emplear más recursos en potenciarlo.

Debe **insistir en lo que le funciona y ver cómo podría mejorar eso que ya le da resultado.**

En este tiempo habrá conseguido algún éxito, modesto o grande, la cuestión es averiguar por qué consiguió ese resultado positivo, conocer los motivos e intentar repetir y mejorar esa fórmula todo lo que pueda.

No se deje engañar por la simplicidad de la estrategia, la enorme mayoría de empresarios no se preocupa por hacer esto aunque digan que sí lo hacen e incluso aunque ellos mismos creen que sí lo hacen.

Un ejemplo real, un empresario que identificó que la mayor fuente de clientes era el boca a boca y en vez de esforzarse para mejorar esta manera de atraer ventas seguía insistiendo todos los días con anuncios en la radio o en repartir folletos por la calle y dedicando casi todo su presupuesto de marketing a eso. Cada día seguía empleando euros y euros en las cuñas y papeles en vez de dedicarlos a mejorar más el servicio o dar incentivos a clientes actuales para aumentar ese boca a boca, que era lo que realmente atraía a los clientes.

No se deje engañar, el 90% de los empresarios ve esta estrategia, dice *“es muy lógica sí”* y luego no la aplica en la práctica.

Póngase en marcha ya, coja lápiz y papel y comience a recordar, mire su lista de clientes y vea cómo llegaron hasta usted, coja las promociones que hizo y vea cuáles funcionaron mejor... y una vez lo sepa, insista en ello, busque la manera de mejorarlo, analice los resultados de la mejora y repita el proceso.

## **Estrategia número 3.- Aprender.**

Aprender da conocimiento, y el conocimiento da beneficios.

Si no posee conocimiento puede estar cerrando menos ventas de las que podría si supiera cómo hacerlo, puede estar empleando dinero en un marketing ineficiente que no traerá clientes, puede estar trabajando de manera improductiva, echando más horas y obteniendo a cambio menos rendimiento...

Sin el conocimiento adecuado no podemos hacer las cosas de la manera más beneficiosa y el conocimiento se adquiere aprendiendo.

Por eso aprender es una estrategia que debe poner en marcha si de verdad quiere mejorar su empresa.

Debe aprender lo que funciona de quien pueda enseñárselo, de quien crea que le puede ofrecer información y ayuda de calidad.

**Si quiere mejorar los resultados de su empresa debe dedicar tiempo y recursos a aprender más sobre los aspectos cruciales de un negocio.**

No hay otra manera.

Tenga una cosa es clara, difícilmente va a aprender por *“inspiración divina”* cómo cerrar mejor una venta, planificar su marketing o cuáles son los medios más efectivos para promocionar un negocio como el suyo.

Los empresarios que tienen más éxito siempre están aprendiendo cosas nuevas, siempre están viendo cómo lo hacen los demás, invierten en seminarios, libros, información de calidad. Es un rasgo común a prácticamente todos y cada uno de ellos.

¿Quiere hacer algo ya en este sentido? Este documento le habrá permitido valorar si Recursos Para Pymes ofrece información de calidad, si piensa que es así, **[no dude en apuntarse al Boletín Gratuito de Recursos Para Pymes si no está ya apuntado](#)**, porque en él, periódicamente, encontrará información, estrategias y tácticas que le dirán qué es lo que funciona de verdad para mejorar su gestión, para trabajar mejor, conseguir mas clientes y aumentar sus ventas.

El boletín de Recursos Para Pymes tiene un objetivo fundamental, en él siempre encontrará algo que pueda poner en marcha para mejorar su empresa cuando acabe de leerlo. Nada de relleno o solamente folletos publicitarios sin valor, tras cada envío su empresa puede ser un poco mejor y conseguir un poco más.

Al igual que en este informe se procura dar algo que le sirva, en el boletín se procura proporcionar siempre utilidad y mejora para su negocio y se hace por una sencilla razón. Porque de eso depende que usted confíe en Recursos Para Pymes, porque de ello depende su propio éxito como empresa, de que usted vea que cumple lo que dice y que ofrece información, productos y herramientas de calidad.

Calidad no sólo poniendo la palabra bien grande en los anuncios, sino demostrándolo en el día a día.

Y no se pare ahí porque **nunca encontrará todas las respuestas en un solo sitio**. Si quiere que su negocio obtenga más beneficios deberá esforzarse por aprender y especialmente por aprender de los temas que influyen en que usted consiga más clientes, es decir:

- Marketing.
- Ventas.
- Gestión de Clientes (fidelización, satisfacción, etc.)
- Mejora de la producción y la manera de trabajar (es decir mejorar su producto o servicio).
- Mejora en la gestión general de su empresa (es decir en la manera de hacer las cosas que no son estrictamente la producción y el marketing)

**De esas variables depende directamente el beneficio (o la pérdida) que obtiene con su negocio.**

Libros, seminarios, otra clase de información... si es de calidad **y se esfuerza por ponerla en práctica** será la inversión más provechosa que haya hecho nunca, porque si invierte 100 euros cada mes en saber cómo mejorar la gestión de clientes, eso le acabará reportando en el tiempo, 10, 100 ó 1000 veces más lo que invirtió en formarse porque conseguirá más clientes y más ingresos gracias a ello.

Tenga en cuenta esto, usted ya está aprendiendo todos los días y lo hace de la manera más costosa y dura, lo hace por ensayo y error.

Aprender de los que saben, de los que ya han pasado por lo que usted ha pasado o de los que han ayudado a otros como usted, le permite tener la capacidad de hacer las cosas mejor y de manera mucho más rápida. En definitiva, **aprender le permite obtener más por el mismo esfuerzo que está empleando.**

Hágase la propuesta más beneficiosa posible para su empresa y aprenda cómo funcionan las cosas. En lo personal la mayor diferencia la ha marcado aprender las estrategias, tácticas y maneras que dan resultado, cada mes, una (buena) parte del presupuesto va a formación y aprendizaje.

Mediante libros o seminarios, por la experiencia de trabajo con empresas o aprendiendo de aquellos que de verdad saben de lo que hablan, nunca ninguna inversión ha sido más beneficiosa que la de la formación.

Se suele decir con mucha ligereza eso de que la información es poder, pero pocas veces nos damos cuenta de la enorme verdad (y ganancia) que encierra, tiene el poder de aumentar sus beneficios, de trabajar menos horas y obtener más rendimiento, de concretar más ventas en cada intento y de tener clientes más satisfechos.

Dedique tiempo a que usted y cada persona en su empresa aprenda cómo puede mejorar y qué funciona para hacer mejor su trabajo.

Ayer mismo recibí la llamada de un operador de cable, pudo haber conseguido que cambiara mi teléfono y mi acceso a Internet fácilmente y sin embargo la persona que llamó y tenía el trabajo de venderme (cosa fácil pues estaba convencido de antemano) cometió todos y cada uno de los errores que nunca, nunca, se deben cometer cuando se trata con un posible cliente. **Porque no sabía como hacerlo**, porque probablemente esa persona había estado trabajando en otra cosa hasta hace poco y un empresario con mentalidad de gasto lo puso ahí creyendo que por echar 8 horas y cobrar casi nada reduciría los costes de su empresa y aumentaría así los beneficios.

Error clave. De hecho todos los errores de este informe estaban ayer reunidos en esa llamada.

Esa persona consiguió hacer que me retractara de mi intención de comprar mientras creía que en realidad estaba haciendo una buena labor.

No es cuestión de conocer secretos complicados sobre ventas, con haber aprendido lo más básico antes de llamar lo habría conseguido, pero la falta de conocimiento hizo que su empresa dejara de obtener beneficios... uno que hubiera sabido habría tardado veinte segundos en cerrar el contrato, esta persona tardó diez pesados minutos de teléfono y no consiguió nada, excepto quitar las ganas de volver a intentarlo.

Si quiere resolver problemas y conseguir objetivos es obvio que conviene tener a los mejores a su lado, a los que saben. A todos nos gustaría tener a uno de esos ejecutivos que saben de verdad como hacer crecer un negocio, pero si no puede pagarlo, puede hacer algo mejor, puede convertirse en uno de ellos. En uno que sabe cómo vender, cómo promocionarse, cómo desarrollar planes que sean efectivos, gestionar su tiempo, etc. y eso lo podrá conseguir aprendiendo.

Y una vez aprendido, **aplíquelo en la práctica**. Fundamental, no cometa el error de aprender cómo cocinar un jugoso plato y luego a la hora de ponerse con la cocina siga con los mismos vicios y sin aplicar ese conocimiento.

Muchos pequeños y medianos empresarios nunca aprovechan esta estrategia en su favor, priman el contratar barato aunque no se tenga ni idea de lo que se hace, priman el "ahorrar" en esas cosas cuando en realidad lo que están haciendo es negarse los beneficios que podrían llegar a obtener.

Eso es lo que se suele hacer casi siempre en el contexto de la pequeña y mediana empresa (y muchas de las grandes, para qué lo vamos a negar), **deje usted de hacerlo y tendrá, ya mismo, una ventaja enorme sobre la gran mayoría de empresas con las que competirá.**

Poner en marcha esta estrategia es dedicar, cada mes (por ejemplo) una parte de su presupuesto y su tiempo en adquirir conocimiento, aprender y ver cómo puede ponerlo en marcha.

No se sature, no tiene por qué empezar a comprar libros y libros, mejor aprender poco a poco y poner en marcha que llenar su estantería o su disco duro de cosas a las que nunca echará un vistazo.

Si ha leído este informe no es como la mayoría de los empresarios, en serio, forma parte de una clase de emprendedores que quiere mejorar y que ya ha dado los primeros pasos para hacerlo.

Ponga en funcionamiento esas tres estrategias (ver lo que hacen los líderes, ver lo que funcionó en el pasado y comprometerse a aprender) trabájelas, pruébelas y verá como para su negocio empiezan a abrir el camino de obtener más beneficios, más ventas y una mejor gestión.

Hágalo ya, no luego ni el mes que viene. Póngase en marcha ahora, primero destierre todo lo que pueda los errores que se han detallado en este informe y luego dedique algo de tiempo a poner en marcha las tres estrategias. Si lo hace, aunque sea solo una de ellas, conseguirá resultados más que tangibles.

No tiene nada que perder y sí mucho que ganar. **La decisión es suya.**

Puede hacer como los que se creen que el motivo es que hay pocas ayudas, que es difícil conseguir créditos o cualquier cosa externa, pero la clave esencial, **lo que marca la diferencia entre las empresas que llegan a buen puerto no está fuera, nunca está en algo externo**, depende de las empresas mismas y aunque es una gran responsabilidad y exige empezar a asumir muchas cosas (a veces poco agradables cuando vemos que el principal motivo de no avanzar somos nosotros mismos) también es una experiencia liberadora porque uno se da cuenta de que la clave, al fin y al cabo, está la mayor parte de las veces en sus manos.

Si este informe le ha hecho pensar, reflexionar y decidir ponerse en marcha para mejorar, habrá cumplido su objetivo. Si cree que a alguien más le puede ser útil, recuerde, **compártalo**.

Si quiere saber más, conocer más estrategias y tácticas y aprender más sobre lo que puede ayudar a su negocio, visite regularmente [la web de Recursos Para Pymes](#) y [apúntese al Boletín Gratuito](#). (Y si quiere dejar algún comentario o una nota sobre este documento, hágalo, contacte con Recursos Para Pymes en su web, se lee cada mensaje).

Ahora ya sólo queda desearle la mayor fortuna en su negocio. De veras.