



# Un día, una meta

*Estrategia aplicada para movilizar tu negocio en tiempos  
de crisis o estancamiento.*

Jorge Cárdenas



Un día, una meta



Un día, una meta

## **Copyright**

Titulo: A day in

Author: Jorge Cárdenas

© [2019], Jorge Cárdenas/publisher  
jorgehernancardenas@gmail.com

**TODOS LOS DERECHOS RESERVADOS.**



Un día, una meta

*A mis padres,  
mi esposa,  
mis amigos  
y a Aquél que me fortaleció  
cuando estaba cansado.*



# Introducción

Recuerdo vividamente el momento en que mi primer negocio quebró y tuve que hablar con mis dos empleados para informarles que no podrían continuar trabajando allí.

Habíamos cultivado en ese lugar un gran ambiente de trabajo y amistad, habíamos trabajado intensamente por horas y horas, con la convicción de hacer lo mejor para los clientes que teníamos. Y ahora, llegaba un punto donde era necesario cerrar, con deudas y con la dolorosa e intensa sensación de fracaso.

Pasados varios años y muchas experiencias similares a la anterior, puedo decir que te comprendo, y aún si tu negocio parece ir bien, pero has perdido el ímpetu y el ritmo de crecimiento, te comprendo también.

En mi caso, pude encontrar un terreno sólido en mi fé en Dios para reconstruir y hacer del fracaso mi fuente de transformación personal. También sé que hay quienes están atravesando periodos difíciles con sus negocios y que pueden tener en *A Day In* un apoyo para tomar las decisiones adecuadas.

Hay multitud de material que te puede ayudar a fundar un negocio, impulsarlo, y aún a recuperarte después del fracaso, también hay libros



de autoayuda que te van a motivar, pero nada puede prepararte lo suficiente para el momento específico de *crisis* en tu negocio.

No hay palabras que describan la cantidad de presión, ansiedad y cansancio que se pueden llegar a experimentar y de la mano de todo eso, llega una niebla emocional que te impide analizar la situación correctamente; no escuchas a otras personas -aunque parece que sí-, pruebas una y mil fórmulas del éxito, desde mantener la calma hasta buscar socios y capital, pero no resuelves nada y el negocio finalmente colapsa.

Sencillamente fue muy tarde y nadie te podría haber preparado para ese momento.

Lo anterior aplica también para *emprendimientos o start-up's* en etapas tempranas, donde los requerimientos de fondos (capital) son elevados, y donde se vive una continua y permanente sensación de que el fracaso está tocando la puerta. Es decir, esto no es exclusivo para negocios que van a la quiebra, o negocios que han estado por años y están enfretando dificultades, sino también para empresas o negocios que están comenzando y se encuentran bajo el mismo régimen de presión. En el pimer caso, la batalla se da para evitar el descenso mientras que el segundo caso se lucha por comenzar el ascenso.

En cálculo, esto podría entenderse como una concavidad de la curva de las vida de las empresas, pero los periodos de crisis se pueden interpretar como *mínimos locales*; no significa que la empresa ya esté enfretando su muerte definitiva, sino más bien se han presentando influencias externas que han llevado la curva a presentar un *descenso* hacia un mínimo local, es decir, *algo que no es permanente y que puede volver a ascender si se actua de forma adecuada*.

Uso la palabra 'adecuadas' con frecuencia de manera intencional.

He podido evidenciar muchos casos, a través de los años con empresas en diferentes sectores, que hay una variable que determina si un negocio se puede salvar o si, por el contrario, la decisión adecuada es cerrarlo. Esa variable es el *tiempo*.



La ansiedad y la presión que sientes, viene de una consciencia silenciosa (subconsciencia) de que estás en una carrera contra el tiempo. La sensación de *crisis*, proviene del tiempo y el deterioro progresivo de tu empresa o negocio y del pensamiento que dice “si no sucede algo pronto, voy a fracasar”.

Este documento no pretende convertirse en un libro que debas seguir en un orden o que vaya a dar respuestas a todo lo que sufres en tu negocio, pero si puede lograr algo maravilloso y es *anular el asedio* que sientes en el momento de crisis, el *estancamiento* y la falta de *movilidad* por cuenta de las presiones.

El tiempo, que te estaba ahogando, ahora se debe convertir en tu aliado para llevar el negocio que tanto has trabajado, desde donde está ahora a *un lugar más estable* para rediseñar y construir, para tomar decisiones y especialmente *ACCIONES*.

*Este libro no es para personas sofisticadas, sino para quienes debemos pensar en salvar e impulsar negocios hoy.*



Un día, una meta

*“Cuando el mundo es predecible entonces necesitas gente inteligente.  
Cuando el mundo es impredecible lo que necesitas es gente  
adaptable”*

*Henry Mintzberg*





# La causa primordial

*“Evade el poder del enemigo; fuerzalo a revelarse”*

*Sun Tzu*

Hay una pequeña piedra en el zapato de tu negocio. Es molesta, incómoda y está deteriorando paulatinamente su desempeño.

En otros casos, es más que una piedra y puede ser más comparable a un tumor canceroso, que sino es eliminado a tiempo, cuando *sea descubierto*, puede ser muy tarde.

Esa es la *causa primordial* del momento de crisis o estancamiento. Ese es el enemigo cuyo poder radica en ser invisible; está agazapado mientras consume sin misericordia todas tus fuerzas, tu enfoque y emociones por medio de distracciones.

Recuerda que el propósito de sortear el momento de crisis es hacer del tiempo nuestro aliado y no el causante de la ansiedad y afán que nubla el pensamiento, y para lograr esto, debemos identificar al enemigo.

Esa causa primordial es un enemigo oculto que debemos buscar que se revele.



## La práctica diaria

Durante los últimos 15 años, he podido apreciar emprendimientos y negocios de muchos sectores y nunca deja de maravillarme, por sobre todo, las personas que permiten que todo eso cumpla su propósito.

No hay jerarquías reales, porque aunque hayan batallas entre los miembros de un grupo, siempre todos terminamos siendo llevados por los mecanismos de las organizaciones y la influencia mutua que se establece cuando hay un propósito claro para todos. Es decir, todos estamos juntos en “**esto**”.

En medio de todo “**esto**”, siempre hay personas que deben asumir un rol de responsabilidad que les demanda determinar acciones correspondientes a ventas, finanzas, costos, mercados y muchos más, y en el caso de las start-up o pequeñas empresas, ese **peso de la responsabilidad** es mayor sobre el fundador.

Pero, el peso de esa responsabilidad no tiene ningún tipo de consideración respecto de la formación académica o de la vida de la persona; **es inclemente y demanda** lo mismo de un PhD que de un técnico, ambos con una maravillosa idea de negocio.

Es por esto que, *la causa de muchos problemas de los modelos de negocios no es tratada a tiempo*, pues está oculta y revelarla es una tarea que demanda del administrador o consultor, tener conocimientos básicos en áreas específicas, para así, poder juzgar adecuadamente las variables del negocio.

Este texto, busca brindar una herramienta con la que se pueda llevar a cabo el análisis del negocio, contando con unos conocimientos mínimos, pero también se convierte en una carta de navegación que te guiará sobre *los temás que debes conocer*, bien sea formalmente o de forma empírica.

Y esa tarea es permanente, si quieres estar en condiciones de atender las demandas de tu negocio en el mediano plazo.



Hay personas que por su habilidad natural, mentoría o ambiente de desarrollo, tienen la capacidad de aislar los problemas, y saben cómo gestionarlos, pero seguramente si los llevas fuera de su área de experticia, tendrán someterse al régimen de aprendizaje diario.

Este es el caso de un gerente, que por su experiencia y formación, después de 15 años de estar al frente de una comercializadora de juguetes, resulta ser extremadamente hábil para “leer” el negocio y tomar decisiones, pero que si es llevado a un sector como el de ventas de productos de tecnología, enfrentará otro modelo de negocio que demandará de él un poco más de esfuerzo en el aprendizaje.

Recuerda, tu labor diaria es *aprender lo que debes aprender* para *detectar, intervenir y monitorear* las fuentes primordiales de problemas y *prevenir* que estos se presenten.

### ¿Qué quieres lograr?

Este libro te dota de herramientas con las que puedes “tomar la temperatura” de tu negocio en varios aspectos y empezar a aislar la causa primordial de la crisis que vives.

Ese enemigo puede estar oculto en tu producto o servicio o estarlo en las finanzas de tu negocio o en su sistema de gestión; puede estar provocando daños al combinar dos elementos de tu modelo de negocio o ser tan complejo que llegues a desistir del proyecto.



# Las cuatro estaciones

*“un tiempo para nacer, y un tiempo para morir;  
un tiempo para plantar, y un tiempo para cosechar;”*

*Eclesiastés 3:2*

Este será el capítulo más corto de este libro.

Cuando **diseñaste tu negocio**, hace algunos años, había unas condiciones sociales y económicas establecidas; conocías a tu cliente y sus gustos, y diseñaste un producto para ese grupo de personas.

El número de personas que contrataste, la forma del producto seguramente respondía a las necesidades de los clientes o contabas con los recursos necesarios para comprar las máquinas que siempre pensaste eran las mejores.

Hoy esas condiciones han cambiado.

## **¿Qué quieres lograr?**

Entender qué ha cambiado en tu entorno para redefinir, re-estructurar y replantear los elementos fundamentales y funcionales de tu negocio, y que así pueda sobrevivir en el nuevo contexto.



La mayoría de muertes de negocios se dan porque **fueron diseñados para un contexto** que en *nada o muy poco se parece al contexto real (actual)*.

Los cambios de condiciones que se traducen en escenarios diferentes al original, pueden darse por eventos globales o locales que perturban las variables del negocio. Se pueden dar cambios de mercado, cambios legales, cambios en la gente (hábitos y prácticas culturales) y en una multitud de factores, que pueden desestabilizar una organización.

Las crisis golpean a las empresas porque sus diseños no son buenos o no operan bien en **escenarios diferentes al del diseño original**.



# El canto de las sirenas

*“Strategy without tactics is the slowest route to victory. Tactics without strategy is the noise before defeat.”*

*Sun Tzu*

Los argonautas las enfrentaron y fueron guardados por Orfeo; Odiseo quiso escucharlas atado a un mastil por sus hombres. La mitología les ha dado “vida” aun después de miles de años.

Las sirenas embelesaban por medio de su canto; usaban una canción mágica y nada hay más similar que se pueda asociar a lo que sucede con las empresas y sus clientes, o con los productos y el marketing.

Las empresas están continuamente emitiendo “canticos” que buscan atraer y atar a los clientes/usuarios; todos quieren ser conocidos, vistos, preferidos y amados. Pero, evidentemente hay casos en los que el efecto deseado no se da y otros en los que sí, pero lo importante en este momento no es analizar estos casos particulares, sino enfocarnos en una palabra: el cantico.



La voz y el cántico; la herramienta y el contenido; el instrumento y el modelo. Es lo que se necesita para que puedas enfrentar aquello que está dañando tu negocio y doblegar al enemigo. Trabajar como una sirena que con las palabras *adecuadas* y con una voz hermosa, provocaba la caída de los marineros más hábiles.

### ¿Qué quieres lograr?

Aprender dos **modelos** que te ayudarán a enfrentar a tu enemigo y que te simplificarán la tarea de entender lo que está sucediendo y cómo solucionarlo.

Los modelos son *cánticos* que aprendes y que se pueden replicar una y otra vez; a lo largo del libro aprenderás a desarrollar tu voz, tu herramienta, para ejecutar los modelos planteados.

Hay modelos para todo. Desde modelos gerenciales, modelos de ingeniería, modelos de gestión y hasta modelos de vida. Lo que un modelo pretende es poder describir una “realidad” de forma simplificada que permita su estudio, análisis y aplicación.

Este libro trabaja sobre dos modelos.

Un modelo que esquematiza tu emprendimiento y describe las áreas o temas que debes considerar para diseñar tu negocio.

El segundo modelo es una estructura para operar en tiempos de crisis y que al aplicarlo cada día en las diferentes áreas de tu negocio, puedes lograr atravesar los momentos más complejos.

### Modelo de Interacciones

Este modelo, no tiene grandes diferencias respecto de otros que buscan la construcción de planes de negocios o modelos de negocio.



El modelo *Canvas*, desarrollado por Alexander Osterwalder, es un claro ejemplo de cómo la **representación** tu negocio en un esquema te ayuda a desarrollarlo y definirlo con más precisión. Te invito a investigar y profundizar en este caso particular.

La diferencia del **modelo de interacciones** que desarrollamos en este libro, con relación a otros modelos radica en que **lo que estudiamos son las interacciones entre los elementos fundamentales (lo básico) de tu negocio y así poder identificar problemas superficiales (de corto plazo) o estructurales (profundos y de largo plazo).**

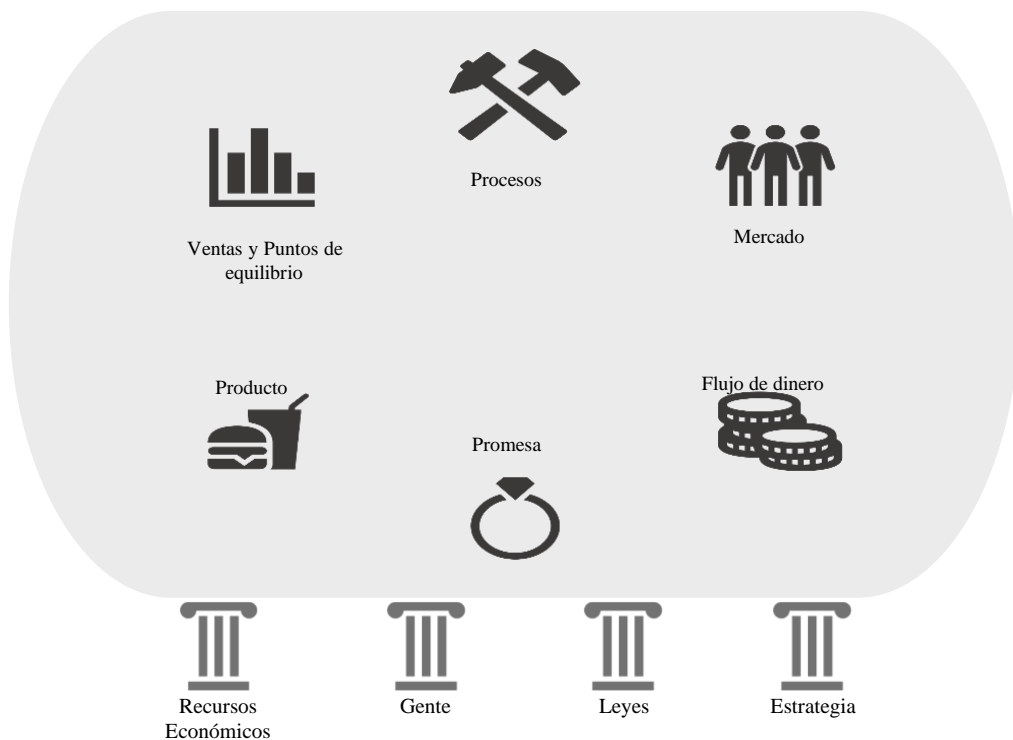


Figura 1. Modelo de interacciones. Jorge Cárdenas 2019.





Este gráfico representa tu negocio y una serie de elementos funcionales que debes considerar para entender cómo tu negocio genera ingresos, cómo los administra y cómo se relaciona con el mercado (tus clientes, proveedores y demás).

Podemos partir de abajo hacia arriba, indicando que hay **cuatro pilares** sobre los que tu negocio reposa, y que, si fallan, se pueden considerar fallas catastróficas.

### *Los cuatro pilares (elementos fundamentales)*

Estos **pilares son la base (fundamentos)** sobre la que reposa la estructura de tu negocio y que un cambio en alguno de ellos afecta necesariamente UNO o VARIOS de los elementos **funcionales** como el producto, las ventas, el flujo de caja, entre otros.

Por ejemplo, un cambio en la *Legislación* puede determinar que tu producto, tal como está diseñado, no pueda operar en un mercado (Uber en Colombia).

Un cambio en la estructura de la *Gente* puede incidir en que los procesos no se realicen correctamente y que la promesa de valor no se pueda cumplir. Tal vez todos necesitamos educarnos en habilidades para cumplirle a los clientes.

Miremos esos elementos de forma concreta.

Los *recursos económicos*, se refiere a todo aquello con lo que cuentas para iniciar y mantener el negocio; estos van desde dinero, pasando por conocimientos y mano de obra.

Estos recursos deben estar plenamente identificados, porque es con ellos que debes contar para “echar a rodar” todo lo que hace parte de la operación del modelo de negocio. Esos recursos económicos son los que serán el combustible para cumplir una promesa de valor, venderla y generar ingresos.



La *gente*, considerada en algunas bibliografías como *capital humano*, son el segundo pilar. Definitivamente, sin personas involucradas, los negocios y las empresas no operan, por lo menos hasta el día de hoy, y creo que siempre estaremos presentes de alguna manera.

Cuando me refiero a *gente*, quiero hacerlo con todo el respeto, y especialmente considerando la integralidad de los individuos y que todos llevamos esa integralidad a nuestros lugares de trabajo. El dolor, el miedo, las metas y las frustraciones, todo hace parte de quienes operamos los negocios y necesitamos considerar la influencia directa que representa.

Si este pilar falla, creo que no hay discusión del impacto nefasto sobre el negocio, que así sea transitorio, queremos evitarlo y sobre todo, queremos que este pilar esté fuerte, sólido y con *deseos de seguir así por mucho tiempo*.

El tercer pilar es *las leyes*, y cuán conscientemente ignorantes son muchas empresas y negocios de este. Un elemento transversal a nuestra sociedad, que regula relaciones y comportamientos de todo tipo, no debería ser algo secundario en una empresa y mucho menos en un emprendimiento que inicia.

Si quisiéramos definir honestidad y transparencia, así como también responsabilidad social, deberíamos partir desde el marco legal que define una empresa y su gente, sujeta a la ley.

Los productos y las leyes sanitarias, las finanzas y la contabilidad, surgen lo legal, y ni se diga de las condiciones laborales y las relaciones comerciales con clientes y proveedores.

Por último, *la estrategia* es un pilar mal comprendido, del que todos creen saber y a la larga la mayoría sabe poco o nada. Hay negocios sin frases de misión definidas y con estrategias tan claras, que son los “*A Players*” de su mercado. En este párrafo es puesto a propósito el énfasis en “*A Players*”.



La estrategia define todo, y me refiero a TODO el comportamiento del negocio; desde la producción, el lenguaje de marketing hasta cómo las finanzas se administran. La estrategia no es una frase suelta, ni cinco indicadores que se miden cada semestre.

La estrategia define tu negocio, tu organización y la operación, y es algo que se vive con la piel cada día del negocio.

Podría decirte, que este libro, es un libro de estrategia.

No hay una definición absoluta o definitiva, porque como muchos valores que son un poco etéreos, se aprenden durante la experiencia y la vivencia; pero te puedo asegurar que, si no trabajas este pilar y lo vas fortaleciendo, tu negocio podrá sufrir de *crisis de identidad* profunda. Hay negocios esquizofrénicos, que quieren ser todo y no llegan a ser nadie.

Sobre estos cuatro pilares reposa tu proyecto, tu negocio y actual empresa; si piensas que alguno de ellos no es necesario, no te engañes, eventualmente los verás entrar en juego, y es sano que los consideres desde el comienzo.

### *Los funcionales*

Ahora, puede que hayas iniciado o estés operando un negocio sin pensar en los cuatro pilares, pero con certeza tu día a día gira en torno a los elementos funcionales del modelo de negocio.

Piensas en los clientes o en cómo debes fabricar el pedido que se excede tu capacidad; o piensas sobre cómo te estás quedando sin efectivo y solo estás viendo pérdidas. Piensas en los despachos, los pagos, los empleados y, por si fuera poco, el cómo vender más.

Es una telaraña que puede ser tan compleja que en ocasiones solo la ayuda divina puede resolver el rompecabezas.



En el modelo de interacciones, debemos llegar a tener un cierto nivel de comprensión de cómo se conectan unos elementos con otros y cómo eso puede estar afectando el negocio.

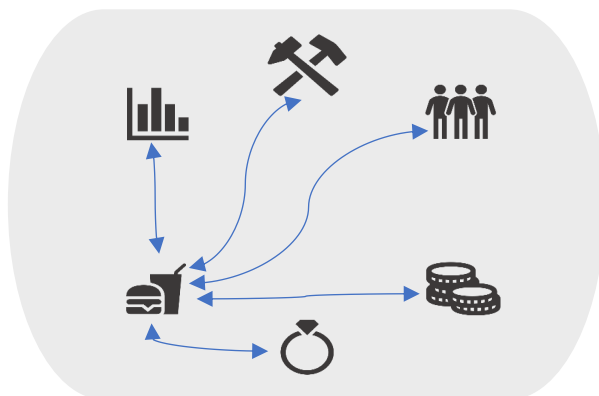


Figura 2. Modelo de interacciones. Jorge Cárdenas 2019.

*Producto*, es todo lo que “ofrezco” y que es sujeto de una transacción económica. Puede ser tangible o intangible.

*Promesa de valor*, es la situación o condición específica que mi producto (o empresa) va a transformar (mejorar, optimizar, salvar etc.) para mis clientes y la forma cómo lo hace. Esto está estrechamente relacionado con el problema(necesidad) que resuelve mi empresa.

*Flujo de dinero*, se refiere a la trazabilidad de las transacciones de ingresos y egresos del negocio, y que permite evidenciar margen o déficit en un periodo de tiempo de efectivo. Este efectivo debe estar disponible.

*Mercado*, es el lugar, formado por empresas, personas y organizaciones, donde se llevan a cabo las transacciones comerciales. Allí está tu empresa, con una oferta y está tu cliente con una necesidad.



El mercado tiene que ver con las acciones que se hacen para pasar una mercancía de un productor al consumidor.

*Procesos*, se refiere al conjunto ordenado (en apariencia) de actividades, que transforman unos “recursos” en otros. La suma de los procesos y sus resultados tiene como objetivo el cumplimiento de la promesa de valor y la misión de tu negocio.

*Ventas y punto de equilibrio*, es el número mínimo de unidades a vender de producto y el monto en pesos, destinados a cubrir la totalidad de los gastos del negocio y los costos de producción, sin provocar pérdidas.

Debes considerar que el monto de ventas NO se dirige 100% a cubrir los gastos del negocio, y es por esto por lo que debes entender qué es el margen y cuál es su porcentaje por cada unidad de producto vendido.

Para este modelo, piensa en una matriz como la siguiente, donde se busca entender cómo se relacionan los elementos fundamentales y funcionales a tu negocio.

	Producto	Promesa	Flujo	Mercado	Procesos	Ventas/Equilibrio	Legislación	Gente	Estrategia	Recursos
Producto	■									
Promesa		■								
Flujo			■							
Mercado				■						
Procesos					■					
Ventas/Equilibrio						■				
Legislación							■			
Gente								■		
Estrategia									■	
Recursos										■

Figura 3. Matriz Modelo de interacciones. Jorge Cárdenas 2019.



La misión de esta matriz consiste en descubrir a través del trabajo continuo y disciplinado, el “cómo” se relacionan las diferentes variables y cómo puedes hacer ajustes de tu negocio completo, al “apretar las tuercas” en una o varias áreas.

Por ejemplo, ¿qué sucede con tu **producto** si haces un cambio en el **proceso** de producción? ¿Es favorable o desfavorable?

¿Qué nueva **legislación** está generando tu gobierno y cómo eso repercute en tu acceso al **mercado**?

¿Qué sucede si la gente tuya no está preparada para el nuevo producto que quieres lanzar?



### Modelo “a day in”

Este modelo lo que busca principalmente es darte una *forma de operación* o de *actuación* frecuente, para aplicar en las áreas de negocio que lo requieran.

Su enfoque está en la acción coordinada de corto plazo y que ponga el tiempo a trabajar en tu favor.

Más adelante entraremos en detalles más operativos, pero puedes comenzar a trabajar con este modelo, pues quieres lograr un resultado específico que afecte positivamente a tu negocio para salir de la crisis.

El cántico que debes aprender es como el de “aquellos que logran la cima del everest”.



## *Cómo logran la cima*

Siempre me han fascinado las montañas y disfruto caminar, poder silenciar lo habitual, para solo escuchar los pasos que doy, la respiración agitada y la voz interior con el deseo de llegar pronto a ese lugar definido.

Pero las montañas son intimidantes; lugares donde muchos se han perdido o donde han sufrido accidentes, o simplemente, lugares que nadie quiso explorar por temor.

Se cuenta como el primer ascenso al Everest, el realizado por dos montañistas en 1953, pero previamente en 1924, Irvine y Mallory lo intentaron, y jamás regresaron.

Hemos aprendido de otros que han fracasado o han tenido éxito, y esa es la primera lección de los escaladores del Everest: siempre construyes sobre la experiencia de tus predecesores y gente más experimentada, y aun gente que fracasó te puede dar grandes lecciones.

No te quedes con la versión “exitosa”, porque esas son solo pequeñas dosis de verdad que no te van a servir mucho en medio de las crisis.

**Escucha a quienes han vivido las crisis, así hayan perecido; no escuches a los que no han padecido crisis y solo te muestran una bandera de éxito.**

La cima del Everest se conquista en “*un solo día*”. Es un único intento, de vida o muerte y sin posibilidad de repetirse.

Hay montañistas que han muerto a solo metros de alcanzar la cima, otros la han conquistado y han muerto en el descenso. Y todo sucede en “*un solo día*”.

La preparación y la ambientación es lo que hace la diferencia. Es por esto que existen los campamentos base.

En cada campamento se realizan actividades diarias o *prácticas diarias*, que pretenden atender las necesidades más primordiales y la preparación para pasar al siguiente campamento.



Puedes durar hasta un mes en un campamento, antes de llegar al punto en que tomas la decisión de hacer “la cima”. Cuando el clima es favorable, cuando estás aprovisionado y cuando la condición física está a punto.

**Analizas en qué “campamento” te encuentras y defines cuál debe ser tu práctica diaria para resolver un problema específico del negocio.**

**Cada día puede ser diferente, pero tu objetivo DIARIO es que debes realizar una movida, una acción tan concreta, tan específica que tu negocio sienta el efecto de esa acción.**

**Posteriormente planeas tu movida al siguiente “campamento”.**

Este libro trata sobre dos modelos.

El primero lo usas para evaluar *los 4 pilares fundamentales* y los *6 funcionales* y así identificar en cuál de ellos el enemigo está agazapado dañando tu negocio.

El segundo, consiste en la actividad cada día, enfocada en la *práctica diaria* de tu negocio, cómo modificar esas prácticas diarias para sortear la crisis y *transformar* tu negocio para el futuro.

*“Si quieres algo nuevo, debes parar de hacer algo viejo”*  
*Peter Drucker*





# El producto

*“Cuando el producto es el correcto, no tienes que ser un gran Mercadólogo.”*

*Lee Iacocca*

La primera inquietud que debería saltar a la mente cuando un negocio está enfrentado un periodo de crisis es ¿mi producto es el adecuado?

La respuesta es sencilla: pregúntale a tu cliente. Ellos son la razón de ser y el motivo por el cual creaste, diseñaste, compras-vendes un producto. Y aunque parece obvio, en muchos casos no lo es.

El producto/servicio es la *forma* como has decidido resolver una necesidad de un grupo de personas, que pudiste identificar en algún punto cuando comenzaste tu negocio.



De esta *forma*, una de las mejores estrategias para saber la *causa primordial* del momento de crisis de tu negocio es hablar con tus clientes, actuales o futuros.

Hay casos en los que se dan creaciones/objetos que parecen no atender una necesidad *actual* y que, a los ojos de el observador descuidado, son solo “juegos de niños”, pero con el tiempo se convierten en tendencia y transforman una sociedad completa. Casos como esos hay muchos, pero nuestro objeto de estudio son los productos que han sido *validados* en el mercado o están en proceso de ser validados por el mismo, es decir los productos alrededor de los cuales se puede crear comercio en el presente o futuro cercano.

Quienes se encuentran en etapa de desarrollo de un producto o servicio, para solucionar una necesidad que han detectado, pueden beneficiarse de este capítulo al aplicarlo desde la concepción del producto y así mejorar la probabilidad de éxito cuando lo lleven al mercado.

### ¿Qué quieres lograr?

Hay una gran variedad de alternativas metodológicas cuando se requiere diseñar o rediseñar un producto, que van desde “*Design Thinking*” hasta “*Ingeniería de diseño de productos*”, y te invito a poner estos temas en un plan personal de estudios, pero nuestro objetivo durante esta sección, es **enfocarnos en definir si nuestro producto requiere ser intervenido y cómo intervenirlo usando el modelo de “A day in” y que procure sortear un momento de crisis en tu negocio.**

Quieres intervenir rápido para reducir el impacto de la presión elevada y trazar una ruta clara una vez hayas pasado estos momentos.



## La pregunta de fondo

*¿Es tu producto el adecuado?* Esta pregunta tiene varios frentes e interpretaciones, pero la interpretación más relevante es la del cliente.

Además, si tú continuas el dialogo con clientes o potenciales compradores, te vas a ver enfrentado a la siguiente pregunta: ¿Puedes fácilmente y de forma contundente identificar lo que hace único y especial a tu producto?

Si hoy tuvieras que vender tu producto o servicio a un cliente, ¿es posible que *él vea* en menos de un minuto lo que lo hace tan especial y único?, o ¿debes disertar durante quince minutos y debatir con el cliente para *convencerlo* de usarlo?

**A veces creemos que tenemos algo único, cuando en realidad lo que ofrecemos puede ser habitual y natural en nuestro mercado. Peor aún, hay un producto que si es especial y no es precisamente el tuyo.**

Hay una segunda pregunta: *¿realmente mi producto está resolviendo la necesidad de un grupo de personas?*

Siento tener que decirte esto, pero es posible que hayas imaginado unas historia y construido un cuento de hadas alrededor de tu producto, llevándote a creer que la gente lo ve tan necesario como tú lo ves.

Hay casos en los que simplemente el producto ha cumplido su ciclo y está dejando de cumplir con su propósito. Las necesidades de los clientes cambian con frecuencia y muy rápido, y un producto/servicio puede dejar de ser relevante en cuestión de semanas o meses.

## El ruido del enemigo

Recuerda que el enemigo creará mucho ruido para distraerte del foco del problema, y cuando el enemigo está conectado a tu producto, este ruido tiene varias manifestaciones:



La emoción conectada al orgullo que te impide ver que hay productos mejores.



La sordera para no aceptar que debes ir a hablar con tus compradores.



El miedo a modificar un producto/servicio porque crees que es el adecuado para resolver una necesidad.



Temor a admitir que debes desechar el producto/servicio actual para volver al tablero y construir algo nuevo.



Creíste que la tarea estaba terminada, pero de repente, te ves teniendo que volver a comenzar; nada alejado de los primeros meses de tu negocio, cuando todo era incierto, pero estabas dispuesto a hacer lo que fuera necesario para darle gusto a los pocos clientes que tenías.



# Promesa de valor

*“It is easy to make promises - it is hard work to keep them.”*

*Boris Johnson*

## ¿Qué quieres lograr?

Debes entender si el bloqueo o causante de la crisis de tu empresa, está escondido en tu promesa de valor.

Quieres transformar esa promesa para que se ajuste el contexto actual, a las necesidades reales de tu cliente, no imaginarias.

Tal vez, todo ha cambiado desde hace seis meses y lo que tus clientes necesitan es muy diferente a aquello que les URGE ahora.



## La pregunta de fondo


*¿Tu producto/servicio está transformando una condición para tu cliente/usuario?*


Pero, siendo 100% honestos (con todo el énfasis), ¿estás transformando algo para tu cliente, de una forma tan *clara PARA ÉL* que no escatimaría poner dinero en tu producto/servicio?


## El ruido del enemigo


Recuerda que estamos tratando de identificar al enemigo oculto, la causa primordial, el porqué tu negocio está en crisis.

Cuando el enemigo se encuentra oculto en la promesa de valor, hará ruido manifiesto de las siguientes maneras:

Te cuesta demasiado convencer a los usuarios del beneficio que ellos obtienen de tu producto/servicio. 

Tu negocio es un poco esquizofrénico, es decir, le cuesta definir brevemente y de forma concreta su promesa de valor. Es como si su identidad no estuviera clara. 

No estás al tanto de los cambios de tus clientes. No sabes cuál es su necesidad “actual”, porque recuerda que los contextos y por ende los humanos cambiamos de gustos y de necesidades con frecuencia. 

Los clientes exaltan lo maravilloso, tecnológico y avanzado de tu producto/servicio, pero nunca se deciden a comprarlo. 

El nivel de inversión en marketing y publicidad es excesivo. Algo excesivo, es cuando más del 20% de tu ingreso está siendo dedicado a actividades de marketing. 



El mundo cambió, tus clientes cambiaron sus intereses y necesidades, pero tú te quedaste creyendo que los conocías, con una promesa para el pasado y no para el presente.

Cuando tu negocio comenzó y era pasión pura, fue resultado de la “*revelación*” nítida de una necesidad en un grupo de personas, pero esa nitidez se fue perdiendo con el paso del tiempo.

**Debes exponer al enemigo y aniquilarlo “cada día” con tu práctica diaria enfocada en transformar y renovar tus votos con la promesa de valor.**

**Una promesa que realmente transforme algo para tu cliente en el contexto actual, no el viejo conocimiento que tienes de tu cliente.**



# Flujo de caja

*“Nunca gastes tu dinero antes de haberlo ganado.”*

*Thomas Jefferson*

Una de las experiencias más enriquecedoras, y dolorosas, fue la quiebra definitiva de mi primer negocio.

Pude sentir todas las presiones en aumento sobre mi, de forma simultánea. Pagar a los trabajadores, servicios públicos, insumos y eso sin contar el cumplir con las responsabilidades de mis gastos personales.

Un emprendedor o empresario nunca podrá describir suficientemente las emociones y pensamientos a una persona que no ha vivido el crear empresa.

Es precisamente el cómo debemos gestionar durante esos tiempos que trata este libro.





Los negocios, aún aquellos sin ánimo de lucro, requieren de un flujo constante de dinero no solo de salida, sino de ingreso.

Una de las lecciones más valiosas es entender que **nunca** deberías dirigir tu empresa (decidir inversiones, gastos, viajes) bajo el **sueño** o la **ilusion** de un ingreso que “*llegará en quince días*” o dos meses.

Nunca dirijas tu empresa bajo un supuesto de ingresos.

*¡Casi nunca se cumplen, casi siempre te incumplen!*

Lo más importante es, al final de cada día (y no estoy exagerando), saber *cuánto* ha quedado disponible para suplir todo lo necesario de la empresa.

Ahora, este tema puede ser uno de los más complejos de enfrentar, porque no todos los emprendedores tenemos títulos de contador, financiero o administrador.

Es por lo que se escribió el capítulo 1 de este libro, y quiero usarlo para recordarte lo siguiente:

*“Pero, el peso de esa responsabilidad no tiene ningún tipo de consideración respecto de la formación académica o de la vida de la persona; es **inclemente y demanda** lo mismo de un PhD que de un técnico, ambos con una maravillosa idea de negocio.”*

### **¿Qué quieres lograr?**

Quieres poder identificar si el enemigo de tu empresa está escondido en el flujo de caja.

Algo puede suceder con tus procesos, tu producto, aun con las expectativas de tus clientes, que provoca una fuga de dinero continua.



Quieres cada día monitorear cómo el dinero entra y sale.

Quieres monitorear cuáles son los motivos principales por los que entra.

Quieres monitorear los motivos por los que sale.

Quieres garantizar que tienes el dinero disponible para pagar cada día lo que es *necesario* pagar.

**Quieres garantizar que al final de cada día siempre tienes un saldo positivo, el que se suma al saldo del día siguiente (y por 28 días más) y así construyes tu premio al final de mes: un margen de ganancia.**

### La pregunta de fondo

*¿Tu número de saldo disponible es positivo o negativo al final de cada día?*

Uno de los mayores dolores que se generan en tiempos de crisis, es no contar con el dinero para sostener tu negocio operando, pagar a tus trabajadores y tampoco poderte pagar a ti mismo.

Eso solo es posible cuando hay un flujo saludable de entradas y salidas de dinero al negocio.

Por otro lado, puedes contar con un ahorro de dos millones de pesos en el banco. Luego de analizar juiciosamente durante varios días tu flujo de caja (balance de ingresos y egresos), encuentras que el saldo positivo es muy poco, 10 mil pesos, por ejemplo.

Estás viviendo cada día para pagar las cuentas.

El hecho de que todos los días tengas los mismos dos millones de pesos de ahorro, es aun peor señal de tu problema de flujo de caja. No estás creciendo, no estás multiplicando el valor de tu negocio y en un tiempo de crisis, esa seguridad aparente se esfumará muy rápido.



## El ruido del enemigo

Recuerda que estamos tratando de identificar al enemigo oculto, la causa primordial, el porqué tu negocio está en crisis.

Cuando el enemigo está destruyendo tu negocio por medio del flujo de caja:

Te cuesta demasiado pagar las cuentas. Cada día es una lucha.



Recibes mucho dinero de ventas, pero el balance al final del día o del mes es casi nulo.



No queda utilidad o margen para el ahorro.



Tienes que recurrir frecuentemente a la deuda para poder cumplir con las obligaciones.



Este libro trata sobre dos modelos.

El primero lo usas para que cada puedas evaluar *los 4 pilares* y los *6 fundamentales* para identificar en cual de ellos el enemigo está agazapado.

El segundo es realizar la actividad cada día, enfocado en la práctica diaria de tu negocio, cómo modificar esas prácticas diarias para atender sortear la crisis y transformar tu negocio para el futuro.

El dinero sería un motivo muy superficial para que tu negocio llegue a morir. Por esto debes trabajar fuertemente para aprender lo que necesitas aprender para dominar los números de tu empresa.



Un día, una meta

**Debes exponer al enemigo y aniquilarlo “cada día” con tu práctica diaria enfocada en hacer que tu flujo de caja sea positivo y lo suficientemente grande para permitirte un ahorro creciente.**



# El mercado

*“People don't buy what you do, they buy why you do it.”*

*Simon Sinek*

El mercado es un lugar, bien sea **físico o virtual**, formado por empresas, personas y organizaciones, donde se encuentran para intercambiar bienes y servicios, por dinero la mayoría de las veces.

El marketing es la disciplina que te brinda **herramientas e ideas** (estrategias) para hacer **visible** tu empresa en ese lugar, particularmente para un grupo de personas (tus clientes potenciales).

Parte del rompecabezas (modelo *canvas*) que significa “construir” tu negocio, está formado por las piezas que se encargan de establecer tu estructura marketing. Esa estructura debe ser única para cada negocio y profundamente centrada en **comunicarte** con tus grupos de interés.

Los grupos de interés son todos aquellos con quienes debería tener relación mi empresa de forma frecuente y consistente.



Supongamos que tu negocio se ocupa de brindar salud dermatológica reduciendo el riesgo de cáncer de piel en un 30% (**promesa**) a través de una crema magistral que desarrollaste (**producto**).

El siguiente paso sería poder definir los grupos de interés que deben estar conectados y en relación directa con tu empresa. En este caso podemos pensar en las personas que tiene sensibilidad a la luz solar (grupo 1), personas con antecedentes de cáncer o tumores de piel (grupo 2), instituciones de salud (grupo 3), médicos dermatólogos (grupo 4), organizaciones gubernamentales con campañas para reducir la incidencia del cáncer de piel (grupo 5), y podríamos continuar por un largo rato más.

Hay muchos libros que se ocupan de explicarte las partes que conforman un “sistema” de marketing, con las técnicas y estrategias para conectarte con las **necesidades** de esos grupos y presentarles el **súper poder** que tu empresa posee y los **beneficios** de esta.

El mercado es un tema particularmente difícil para los emprendedores, porque a pesar tener un producto maravilloso, no se logra “enganchar” (*engagement*) al cliente con nuestro producto; y es que hay tantas *fórmulas* que nos presentan la solución para incrementar las ventas, que hay confusión sobre cuál es la mejor forma.

Se pierde mucho tiempo intentando **vender** cuando deberías enfocarte en **conectarte** y **comunicarte** con cada grupo y su necesidad.

Pero toma nota de lo siguiente:

Cada producto requiere su propia **combinación de estrategias de marketing** para permanecer en la mente de tus clientes, así como se requiere de una estrategia diferente para **conectarse y comunicarse con cada grupo de interés**.



## ¿Qué quieres lograr?

Quieres identificar si aquello que daña tu negocio se encuentra escondido en una pobre comunicación con tus grupos de interés.

Siempre queremos hacer todo lo posible por transmitir mensajes claros, concretos para la mente y el subconsciente de las personas que hacen parte de esos grupos.

Las campañas publicitarias, el marketing digital, el personal comercial y ventas son solo herramientas en un **propósito mucho más grande** que solo vender:

**Comunicarte con el mercado y hacer brillar lo que haces y las motivaciones detrás de lo haces, con tanta intensidad, que ellos no vean como ir a otro lugar.**

## La pregunta de fondo

*¿Cuánto “esfuerzo” o inversión debes realizar para cerrar una venta de una unidad de tu producto o servicio?*

*¿Tus grupos de interés entienden claramente lo que tu producto resuelve para ellos?*

*¿Te buscan clientes o debes vender “demasiado”?*

Recuerda que las palabras son seleccionadas con intención, y “demasiado” significa hacer algo en tal cantidad que deja de ser bueno o es más de lo necesario.

Hablar de “vender demasiado”, se refiere a que la cantidad de esfuerzo es mayor al volumen de ventas.

Es difícil evitar el hacer mención de empresas como Tesla, Amazon o incluso SpaceX; emprendimientos maravillosos convertidos en titanes



del mercado y que se ufanan de hacer inversiones en publicidad cercanas a CERO.

Y es que quisiéramos pensar, engañosamente, que el secreto se encuentra exclusivamente en el producto, cuando en realidad el secreto está también, en cómo ellos logran conectarse con el mercado y presentar de una forma clara y transparente lo que hacen y por qué lo hacen.

### El ruido del enemigo

Recuerda que estamos tratando de identificar al enemigo oculto, la causa primordial, el porqué tu negocio está en crisis.

Cuando el enemigo se encuentra en el mercado, puedes esperar ver lo siguiente:

Cerrar una venta te cuesta más, en pesos o dólares, que el valor de UTILIDAD en pesos o dólares que te queda.



Debes esforzarte demasiado en presentar y vender el producto.



Los clientes pueden incluso quejarse de no comprender qué obtienen con tu producto o servicio.



No tienes identificados otros grupos de interés más allá de clientes directos (obvios).



Tus clientes o grupos de interés cambiaron de hábitos, y tú no te diste por enterado.



El servicio al cliente es muy pobre. Tu gente solo le interesa vender, pero no saben cómo conectarse con el cliente.



Tus estrategias de publicidad, los mensajes, las comunicaciones y los contenidos están basados en TUS SUPUESTOS. **No tienes pruebas de que están dando a ellos lo que esperan y lo que necesitan.**







Recuerda realizar la actividad cada día, enfocado en la práctica diaria de tu negocio, y en cómo modificar esas prácticas diarias para atender, sortear la crisis y transformar tu negocio para el futuro.

Este es uno de los componentes que más trabajo requiere, pero es uno de los que se puede poner en práctica más rápido. ¿Qué tal si comienzas por modificar tus redes sociales con el **CONTENIDO** apropiado para los grupos de interés?

**Debes exponer al enemigo y aniquilarlo “cada día” con tu práctica diaria enfocada en hacer que haya una comunicación clara, sencilla, transparente. Debes definir tus grupos de interés y la necesidades reales de cada uno. Debes definir la comunicación por cada producto y por cada grupo de interés.**



# Procesos

*“Deberíamos procurar siempre el mayor valor en nuestra acción.”*

*Stephen Hawking*

Entre las muchas teorías que se tejen alrededor de la estrategia, se menciona con frecuencia que, las organizaciones se diferencian unas de otras principalmente por el **conjunto de actividades** que realizan. Algunas empresas tienen conjuntos de actividades más complejos que otros, y es en esa complejidad donde más se notan las diferencias.

El principio es, a mayor complejidad más difícil de imitar por los competidores.

Esto es algo que solo se construye con el paso del tiempo. Seguramente lo has experimentado en el día a día de tu negocio.

Comienzas con una idea y todo parece ser un conjunto de actividades relativamente sencillo y que casi lo puedes contar con los dedos de la mano, pero cuando pasa el tiempo se van creando **capas de**



**actividades**, unas sobre otras, y lo que antes era sencillo se ha tornado en una maraña (red) compleja de actividades por realizar.

Los procesos son solo rutas o caminos de actividades (*pipelines*) que sigues para cumplir un objetivo.

Los libros de operaciones y logística cuentan con un vasto compendio de definiciones y términos alrededor del tema, lo que nunca debes olvidar es que el término **salida** del proceso, no es más que un objetivo cumplido.

Por ejemplo, para un proceso cuyo objetivo es producir una pieza mecánica, podrías identificar las actividades necesarias para cumplir con ese fin. Recibir el material, cortar, troquelar, fundir, moldear, son algunos ejemplos de actividades que se realizan en un proceso productivo.

Hay procesos administrativos, gerenciales, comerciales, de responsabilidad social, entre muchos otros. Cada empresa tiene su propia lista de **áreas de actividad**, los **objetivos** (salidas esperadas) a cumplir y las **actividades requeridas** para lograr esos objetivos.

**El segundo concepto que debemos considerar es que las actividades que realiza tu negocio o empresa son las que agregan valor a tus productos y servicios.**

“Agregar valor” a algo puede ser algo etéreo y complejo de definir, pero si lo puedes visualizar.

Vayamos al caso de la empresa productora de una crema magistral con la promesa de **VALOR** de reducir el riesgo de cáncer en un 30%.

La empresa se ocupa de transformar una cantidad de insumos como grasas, productos químicos, agua, en un producto final **capaz de CUMPLIR CON SU PROMESA DE VALOR.**

Es decir, todo lo que la empresa hace, desde la logística para recibir los insumos, las mezclas de productos, la investigación y desarrollo de la



fórmula, hasta la venta, comunicación y despacho del producto a los clientes, todo agrega valor para cumplir la promesa al cliente.

### ¿Qué quieres lograr?

Identificar las áreas de actividad de tu negocio, los objetivos (resultados o salidas deseadas) y la serie de actividades requeridas.

Esto puede ser muy general, pero quieres llegar a conocer los detalles de la operación de tu negocio y todas las actividades requeridas en su interior.

Deseas crear un mapa con esas actividades y cómo unas se relacionan con otras. Usualmente esto se puede representar en un mapa de procesos, de los cuales puedes encontrar abundante información en la red.

Y como el fin de este libro es crear un marco de trabajo para periodos de crisis y estancamiento, principalmente quieres determinar si la fuente del freno en el desempeño de tu negocio se encuentra en los procesos, es decir, en las actividades y la forma cómo las estás llevando a cabo.

### La pregunta de fondo

*¿Conoces las áreas de actividad y el conjunto de actividades de tu negocio?*

*¿Están las actividades **diseñadas** para **cumplir la promesa de valor**?*

*¿Las actividades que realizas son las adecuadas para el momento actual de tus clientes y del mercado?*

En los periodos de crisis o estancamiento, como lo mencionamos en el primer capítulo, se presenta una disonancia entre la empresa con el



contexto. La empresa fue diseñada para un contexto y cuando este es modificado, la empresa no puede responder correctamente.

Por lo anterior, las empresas deben ajustarse a los cambios de contexto, y entre los muchos cambios que se deben asumir, son aquellos relacionados con las actividades y los procesos que realiza la empresa.

Si dentro del contexto anterior tenías un producto X con todo un sistema de producción (máquinas, planta, personal) y en el nuevo contexto debes modificar el producto para responder mejor al mercado, seguramente debes transformar el proceso productivo.

Lo anterior no es la regla. Es solo que debes considerar que la fuente de la crisis de tu negocio puede estar oculta en los procesos.

Siempre debes analizar **más allá de los síntomas** y buscar dónde se esconde el problema realmente, por ejemplo, los costos derivados de un proceso ineficiente pueden afectar considerablemente tu flujo de caja. La crisis se manifiesta en el flujo de caja, pero la fuente del problema no son las ventas bajas, sino que el dinero se está fugando en las actividades ineficientes. Considerar a priori que el problema es de las ventas en un caso como este, sería algo muy apresurado, además de *ingenuo*.

### El ruido del enemigo

El caso anterior sirve para recordarte que, el objetivo es entender si el enemigo que hace daño a tu negocio se encuentra oculto en los procesos.

Cuando la fuente de la crisis está oculta en los procesos, puedes ver algunas de las siguientes señales:



Tienes ventas, pero la utilidad no es la esperada.

Hay capacidad ociosa en tus actividades: espacio en desuso, maquinas paradas o produciendo solo una parte del tiempo, empleados sin ocupaciones específicas.

La promesa de valor no se está cumpliendo a los clientes. Hay quejas permanentes por la calidad del producto o servicio o por fallos en despacho, entrega, servicio a cliente, entre otros.

Si falta un empleado, el proceso se atasca y dejas de cumplir al cliente.

Si tú vas de descanso o te ausentas, las actividades no se realizan.

Exceso de supervisión: debes autorizar hasta el más pequeño movimiento; esto se traduce en que tus colaboradores no pueden tomar decisiones y no saben cómo operar el negocio en tu ausencia.

No conoces los tiempos de producción.

En empresas de servicio, no conocen las actividades que se deben realizar frente al cliente (frontdesk) y las actividades de apoyo detrás de “bambalinas” (backend).

No conoces el costo de cada conjunto de actividades:  
¿cuánto cuesta tu servicio al cliente?  
¿cuánto cuesta tu proceso logístico?  
¿cuánto cuesta tu proceso financiero/contable?

La empresa puede ser maravillosa (grande y lucrativa), dentro de un contexto y condiciones ideales, pero nunca debes olvidar *que un cambio de condiciones muy seguramente implicará una redefinición de actividades y procesos* de la empresa, para así cumplir a las nuevas expectativas del mercado y de tus grupos de interés.



Un día, una meta

**Debes recordar que, para derrotar aquello que está obstruyendo el desarrollo de tu negocio desde las actividades, debes trabajar “cada día” con tu práctica diaria enfocada en hacer que haya una comprensión de los procesos (actividades) que realizas, la cantidad de recursos requeridos, el personal y los costos.**



# Ventas y Punto de Equilibrio

*“If you want something new, you have to stop doing something old”*

*Peter Drucker*

Durante los últimos años que dediqué tiempo a apoyar emprendedores y realizar actividades consultivas, pude encontrar que las ventas parecen ser siempre concebidas como el mayor problema y la mayor solución.

Es en cierta forma reposar todo el peso de la responsabilidad del desempeño de un negocio sobre esa área funcional, cuando en realidad no deja de ser precisamente *funcional*.





El desempeño de un negocio se puede medir por su éxito en ventas, pero no se le puede atribuir la “culpa” durante periodos de crisis.

Hemos visto a lo largo de este libro que existen posibles fuentes problemas que se alojan en otras áreas funcionales o fundamentales, y estos problemas se pueden manifestar en un pobre desempeño en ventas.

Posiblemente te preguntes ¿por qué no están consideradas las ventas dentro el capítulo de mercado?, y la respuesta es sencilla.

Aquí cuando se hace referencia a las ventas podría traducirse como *seguimiento a las ventas*, desde su pronóstico, historia y cómo se relacionan con las demás áreas.

Al extraer las ventas del capítulo de mercado, le estamos dando mayor relevancia a su impacto en el negocio y especialmente a cómo ellas afectan y se ven afectadas por asunto como las leyes, la gente, el mercado y la promesa de valor. Se podría decir que las ventas son un termómetro que debemos mantener calibrado y listo para cumplir su tarea.

El otro lado de la moneda es aquel en que concebimos que son las ventas la solución a todos los problemas, y que al invertir en mejores vendedores y pautas (a veces sin considerar el mercado) vamos a lograr superar una crisis.

¿Qué sucede si haces grandes inversiones en ventas solo para darte cuenta de que tu producto no es el **adecuado**?



## ¿Qué quieres lograr?

Quieres tener toda la información acerca de tus ventas, desde cuánto vendes diario, hasta cuánto es el margen de utilidad por unidad de producto vendido.

Especialmente quieres tener un cálculo del **punto de equilibrio**.

Como habrás notado, el título del capítulo incluye ese factor y lo hace explícito todo el tiempo.

Quieres saber cuánto es el número mínimo de unidades a vender (también puede ser el valor en pesos o dólares) de tal forma que, todos tus gastos estén cubiertos y el balance entre gastos e ingresos sea CERO.

No hay suficientes formatos de letra para hacer énfasis en lo crítico de ese indicador en tiempos de crisis.

Entender el punto de equilibrio demuestra que tienes conocimiento de tus gastos, los costos envueltos en la producción, los impuestos que debes pagar y muy especialmente te permite ver **la realidad de cuánto esfuerzo comercial debes realizar**.

## La pregunta de fondo

*¿Cuentas con información diaria de tu nivel de ventas por la línea de producto?*

*¿Cuentas con información de tus gastos y costos?*

*¿Conoces el margen de utilidad por unidad de producto y puedes evidenciar que ese margen de utilidad es real?*



*¿Tienes el número ventas requeridas para alcanzar del punto de equilibrio?*

Tu empresa necesita de toda tu diligencia y la de tus colaboradores para contar con información precisa y diaria del desempeño de tus ventas.

**Y es que, las ventas son un buen termómetro para medir cómo tus acciones y cambios en las otras áreas fundamentales y funcionales están dando resultados positivos o negativos. Necesitas un termómetro calibrado y listo para medición continua.**

### **El ruido del enemigo**

El motivo por el cual la tendencia de la gran mayoría de empresarios atribuimos los problemas del negocio a las ventas, es porque en ellas se evidencia claramente el efecto de la disonancia entre las empresas y el entorno.

Es de esperar que las siguientes evidencias te permitan afinar el oído para escuchar los problemas en las ventas o para identificar otros problemas a través de ellas:

No puedes decir con certeza el costo por unidad de producto o servicio.



No conoces la cifra de ventas para llegar al punto de equilibrio.



No haces un monitoreo frecuente de las ventas.





No tienes identificado la fuente del ingreso. Es decir, cuáles productos venden en más volumen, y cuáles son los clientes principales.



Solo mides a tu personal comercial por un tope de ventas mensual. No has considerado otras medidas.



No tienes un cálculo de estimación de ventas para establecer las metas de ventas y calcular tus posibles ingresos cada mes.



Otras áreas funcionales no conocen las cifras de ventas y puntos de equilibrio.



Aún consideras que debes invertir mucho dinero en pautas para salvar tu negocio.



**Tu práctica diaria debe dirigirse particularmente a construir los mecanismos que te informen plenamente del nivel diario de ventas así como de los costos y proyecciones de ventas.**



# La última estación

*“la fé es tomar el primer paso aun cuando no ves las escalas completas.”*

*Martin Luther King Jr.*

La crisis que estás enfrentando seguramente no será la última. Vendrán otros tiempos de abundancia seguidos de algunos tiempos de presión y angustia.

Es uno de tantos ciclos de la vida que enfrentamos todos los seres humanos y que enfrentan las empresas al ser parte del mundo y de la historia.

Tú y yo como emprendedores, hemos decidido caminar un sendero más irregular e inestable que otras personas, y eso querido amigo, define el tipo de situaciones que debemos enfrentar.



Nunca compares tus situaciones con las de otras personas o emprendedores, pues ellos han tomado un camino diferente con un propósito muy singular y particular.

## Un poco de historia

*Coca-cola<sub>tm</sub>* fue fundada en 1886 como un jarabe con un nivel de ventas de 9 unidades diarias.

**1898** - En China e India la peste bubónica comienza y eventualmente llegará a tres millones de víctimas.

**1905** - Albert Einstein, publica su estudio en una revista de física, preguntando si “*la Inercia de un Cuerpo Depende de su Contenido de Energía?*”. Aquí desarrollará su argumento para llegar al famoso  $E=MC^2$ .

**1913** - The Ford Motor Company introduce la primera línea de ensamble móvil, reduciendo el tiempo de ensamble del chasis de 12.5 horas a 2.6 horas.

**1914** - Gran Bretaña y Francia declaran la Guerra al imperio Austrohúngaro.

**1929** - La Gran Depresión.

**1945** - El día de la Victoria marca el fin de la segunda Guerra mundial.

**1969** - El Apolo 11 aterriza en la luna.

**1989** - Tim Berners-Lee desarrolla la *world wide web* (internet).

**2001** - 11 de Septiembre, atentado al World Trade Center.

**2020** - Pandemia global de COVID-19.

*Coca-cola<sub>tm</sub>* registra para el 2016 cerca de 20 marcas, 14 sin gas y seis con gas, valoradas en más de 1.000 millones de dólares.

La pregunta que queda es ¿cómo una empresa puede llegar a asimilar los cambios transcurridos durante cerca de 140 años de historia y continuar operando con éxito hoy?



Empresas como General Electric, UPS, Boeing, Ford, 3M han probado que sí se pueden superar las crisis y, asumiendo las formas adecuadas, se puede hacer una transición a los nuevos escenarios.

Con certeza, esas empresas y sus fundadores, así como tú, comenzaron un camino sin tener la menor idea acerca del futuro que les esperaba, pero todos los emprendedores a través de la historia hemos estado marcados por la *fé*; con esa fé tomamos pasos en una escalera a la cual no podemos verle el fin, pero confiamos que tenemos los dones para sortear los giros de esa escalera y levantarnos si resbalamos en un escalón.