

Algunos porqué del fracaso en las Empresas **10 Factores clave de Fracaso**

Por Francisco Pertierra Cánepa*

Conocida es la estadística acerca de nuevos emprendimientos a nivel mundial donde de cada 1000 proyectos que se inician anualmente, no más de 5 sobreviven el quinto año de vida. Esta cifra por lo menos hace temblar al más intrépido de los entrepreneurs.

Pero, aún así, cada día numerosos entusiastas están lanzando nuevos proyectos y empresas, ya que aún con las estadísticas en contra, ser Entrepreneur es estudiar, conocer y asumir riesgos, es decidir tomar el control de su futuro desarrollando un proyecto, ya sea autoempleándose al crear su propia empresa autónoma, o como parte de un equipo, compartiendo ideales, y esfuerzos con otros co-fundadores.

En general los Entrepreneurs desarrollan un sentimiento de autoexigencia muy fuerte, por eso compiten contra ellos mismos y poseen la firme convicción que serán ellos los artífices de su propio éxito o fracaso.

Ahora bien, investigando muchos casos dentro de diversas industrias, y basado en mi experiencia, he separado una serie de aspectos comunes que constituyen los Factores Claves de Fracaso, en contraposición a los conocidos "factores claves de éxito". De manera que si recorremos e identificamos estas similitudes "clave", el tenerlas presentes de antemano, hará incrementar las chances de éxito (sea que esté por iniciar un Proyecto o que el Negocio ya esté en marcha).

Los 10 Factores Claves del Fracaso son:

1 - Planeamiento Inadecuado o Inexistente.

Uno de los Pecados Capitales. Es, desgraciadamente, algo muy común en empresas nuevas o en marcha, especialmente en Latinoamérica donde culturalmente no es un hábito el Planeamiento y menos el estratégico (en pymes, y en algunas grandes empresas también, porque aún cuando realizan ciclos de planeamiento, presupuesto, etc, esto suele tomarse como una mera formalidad, desperdiciando la potencialidad de estas herramientas).

Por suerte, gracias al boom de Internet, a la globalización y a los avances en las comunicaciones, en los últimos años estos conceptos están volviéndose temas de conocimiento generalizado y popular. Cada vez es más común hablar de Planes de Negocios, escenarios, estrategia y tácticas, análisis SWOT (FODA), Planeamiento, Empowerment, Equipos, Capacitación, etc.

Conceptos que no son nuevos, pero que aún hoy en la concepción de muchísima gente son cosas "para las grandes Corporaciones". Al plantear esto están pasando por alto que es justamente contra estas grandes compañías que ellos estarán compitiendo por mercado, recursos humanos, técnicos y financieros.

Toda empresa debería guiar sus acciones por un Plan de Negocios (Business Plan) con su correspondiente plan Estratégico y de Marketing.

Escribir un Plan de Negocios implica hacer Planificación estratégica, pero hay que remarcar que esta actividad es dinámica y de constante adaptación, por lo tanto el Plan de Negocios debe ser controlado y reorientado acorde a la evolución de los escenarios.

Es habitual considerar que se debe escribir un Business Plan cuando se está diseñando un nuevo emprendimiento; lo que muchos no saben es que también se lo debe hacer para un negocio en marcha y para nuevos productos y servicios dentro de una empresa.

El rol de un Directorio capacitado y activo es esencial, no sólo en desarrollar la Visión tras la cual se va a alinear la empresa, sino en motivar a su gente y desarrollar los análisis de los escenarios para ajustar el planeamiento.

La estrategia debe apuntar al crecimiento del negocio. Dentro de dicha planificación se debe prever el lanzamiento de nuevos productos. Para esto luego ajustaremos el correspondiente Plan de Negocios para su desarrollo y lanzamiento.

En cuanto a la planificación estratégica, no hace falta manejar complejíssimos planes estratégicos, simplemente hay que comenzar por analizar los escenarios, lo que queremos y lo que somos. Además hay que fijarse metas concretas, con vencimientos y que sean mensurables. Ambiciosas para motivarnos y desafiarnos pero no tan grandes como para que las creamos imposibles de antemano. Luego debería escribirse (muchos empresarios dicen que tienen toda la planificación en la cabeza pero les aseguro que no es suficiente y termina no sirviendo), los pasos a seguir, los recursos necesarios, los pasos intermedios (objetivos intermedios a ir cumpliendo para llegar a nuestra meta - usted no va a pasar a vender un 1000% mas de un día para otro simplemente por desearlo.....), los plazos (es decir toda una batería estratégica con tácticas que empleará en los próximos meses, con los recursos involucrados para obtener los resultados esperados).

Chequé su lista todos los días y asegúrese de estar haciendo TODO lo necesario para cumplir sus objetivos, analice los desvíos, busque las causas, y redefina sus tácticas para cumplir con sus objetivos.

2- Comunicación inexistente o poco efectiva.

Sin esto no hay futuro en ninguna empresa. Si no se mantienen los canales de comunicación activos, es imposible pensar en formar equipos, generar pertenencia, felicidad con las tareas, trabajadores responsables, etc. La comunicación tanto interna como externa, es la que nos permitirá mantenernos a flote durante las crisis y explotar todas las sinergias y complementariedades para alcanzar el éxito.

Hoy estamos en un contexto de nuevas realidades y búsqueda de adaptación a nuevas visiones y negocios; por lo tanto los caminos que nos condujeron exitosamente hasta aquí no son los mismos que nos permitirán enfrentar los nuevos desafíos. Debemos desarrollar una visión integrada y global de los procesos empresariales reforzando nuestros valores como CIUDADANO CORPORATIVO. Más allá de PREOCUPARNOS de los "productos que fabrica la empresa", debemos OCUPARNOS de la "empresa que fabrica los productos".

Debemos desarrollar y prestar atención al mercado de la información y transparencia. Tenemos que entender que en el libre mercado de la información no hay forma de controlar todas las variables. El desafío está en maximizar nuestro foco de información en nuestras audiencias claves y minimizar las especulaciones.

3 - Capacitación deficiente.

Es fundamental ya que combate la mediocridad y la falta de visión. Es decisiva para el crecimiento y felicidad del ser humano, sintiéndose útil y capaz de aceptar y pedir responsabilidades crecientes.

No importa en lo más mínimo si usted es un brillante arquitecto, médico, consultor, operario o comerciante. Eso no es suficiente para que su empresa tenga éxito.

Una cualidad común de quienes emprenden negocios con éxito es que son expertos o duchos en MULTIPLES tareas u ocupaciones, desde vendedores, hasta especialistas en marketing y en control de gestión, desde diseñadores creativos hasta marketineros de raza.

Capacítese y capacite a su gente, busque que los pocos (o muchos empleados y socios que tiene/ tenga) complementen sus propias capacidades, todos deben ser "hombres y/o mujeres orquesta".

Lea libros y revistas busque mentores que lo sintonicen en temas que no maneja.

4 – Ausencia de flujos de información inteligentes

La información debe fluir libre entre todos los participantes del proyecto o de la empresa. Debe ser integrada y unificada para que sirva como fuente de apoyo en la toma de decisiones. Esto implica que debe ser procesada por personal idóneo, que luego la brinde en forma simplificada a quienes tienen la responsabilidad de dirigir.

5- Empleados poco idóneos.

Contrate a los empleados que sean esenciales para su operación, pero hágalo con apoyo profesional para evitar cometer errores. Cuando usted contrata empleados, asegúrese de que están bien entrenados (o de entrenarlos) para que sean capaces de cumplir con sus funciones específicas, en general ellos serán quienes estén presentes en los momentos de la verdad frente a sus clientes.

Sobre todo tenga especial cuidado de generar un excelente ambiente de trabajo, ya que empleados contentos, motivados y capaces es la única fuente de ventajas competitivas sostenibles. (no diga que el problema es el dinero...eso lo sabemos todos, pero hay muchas maneras de mejorar el ambiente de trabajo, empezando por tomar a la gente imprescindible y mantenerla motivada).

Busque profesionalizar a los empleados; que estudien y se capaciten. De esa manera valorarán más el conocimiento y el esfuerzo que implica tenerlos y además, podrán darle mayor valor agregado a su tarea en beneficio de la empresa.

6 - Ignorar a la Competencia.

La lealtad del cliente se basa en la LEALTAD hacia la mejor satisfacción de sus necesidades. Los clientes van a donde obtienen los mejores productos, servicios y precios, y con mayor comodidad y facilidades de pago, aún cuando esto implique romper relaciones comerciales de muchos años.

Es imprescindible hacer un monitoreo constante de lo que hace la competencia (un buen Benchmarking) y no dudar ni un instante en "tomar prestadas" sus buenas prácticas / ideas (obviamente aquí no estamos proponiendo ni que haga espionaje industrial, ni plagio, ni nada en contra de ninguna ley). Más aún, una "clave de éxito" sería que cada semana usted dedicara algún tiempo a idear nuevos métodos, procedimientos, productos y / o servicios para su empresa,

7 - Ignorar las necesidades de sus clientes.

Otro Pecado Capital. Atraer los clientes cuesta muchísimo dinero y esfuerzo, pero una vez que con una adecuada estrategia de marketing, estos se acercan, usted tiene que trabajar muchísimo más

fuerte para mantenerlos. Recuerde que es cinco veces más costoso atraer un nuevo cliente que mantener uno existente.

Analice los clientes para cuidar a los que mayores utilidades le dejan a su negocio. Cobre más caro a los que no son atractivos. Tenga diferentes estrategias para los diferentes segmentos.

El Customer Service o servicio de atención a clientes y todas las actividades de posventa, deben ser un aspecto clave de su empresa. Si usted no se preocupa por sus clientes puede estar seguro que ellos encontrarán otro que si lo haga.

8 - Marketing descuidado, inefectivo o inexistente.

Una empresa asumiendo que ofrece un producto y/o servicio de valor y competitivo, tiene dos maneras genéricas de ganar más dinero; incrementando las ventas, y la otra es controlando los costos y gastos.

No existe negocio si no hay VENTAS y no existe sustentabilidad a largo plazo si los gastos son descontrolados. Aquello que algunos productos o servicios "se venden solos" es una falacia; el cliente demanda apoyo y servicio.

Si usted no tiene tiempo, conocimientos o experiencia para hacer un buen Marketing de su producto, servicio, Empresa o de su persona, usted DEBE contratar a alguien experimentado y profesional que lo haga por usted.

El marketing es lo que hace que sus productos se vendan o se sigan vendiendo y consecuentemente, que los ingresos sigan "fluyendo" hacia su empresa. Es fundamental hacerlo muy bien y sobre todo mejor que otros.

9 - Problemas de Cash Flow.

Parece una obviedad, sobre todo en un país en crisis como Argentina, pero usted debe convertirse en un celoso maestro en la administración de su Cash flow (flujo de fondos). Debe conocer perfectamente el origen y destino de cada peso que pasa por el flujo de su empresa y esto aún cuando usted posea un capital de trabajo más que suficiente. Es una dinámica que debe convertirse en hábito. Si no lo controla eficientemente, puede poner en riesgo de crisis a su empresa.

Además se deben aprender a hacer proyecciones realistas de sus fondos, para anticipar necesidades y para evaluar las tácticas que soporten la estrategia a seguir para gestionar el futuro de su empresa.

10 – Tareas sin organización, demoras y falta de orden.

Es común encontrarse en PyMe o pequeños emprendimientos que las tareas, la papelería y el trabajo de oficina, está demorado y se apilan carpetas, papeles y notas creciendo a ritmos sorprendentes. Como si tuviesen "vida propia", aumentan, se acumulan y se comete el error de dejarlos para mañana pues tengo cosas más interesantes que hacer.

Posponer estas tareas lo llevará a olvidos y desorganización mental y, lamentable e inexorablemente hará que sus compras, sus deudas y sus pagos se compliquen, pagando intereses, multas, clausuras, etc.

Lógicamente esto no puede desviarlo del foco de su negocio pues en eso debe estar el valor de su tiempo, pero parte de su planificación depende de estas tareas así que deberá solucionarlo contando con gente hábil y de confianza que lo ayude. Pero sea eficiente y no malgaste recursos capacitados

para sencillas tareas administrativas; use capacidades acordes a cada función y aliente a la “materia pensante y creativa”, para defender los negocios y generar nuevos y mejores.

Recuerde siempre que la falta de timing en los negocios, la falta de Visión y conducción, el mal uso del tiempo, la incorrecta asignación de recursos humanos y financieros, los conflictos innecesarios, las marchas y contramarchas, las indiscreciones, las faltas de respaldo y las demandas no satisfechas pueden ser un altísimo costo a pagar para un proyecto en todas las etapas, desde un start up hasta empresas en madurez.

* Francisco M. Pertierra Cánepa
Consultor y Profesor del CEMA
Director del Departamento de Management Estratégico
Estudio JOAQUIN LEDESMA Y ASOC.