© 2008 www.empresa-de-exito.com - Dennis H. Lewis dhlewis@empresa-de-exito.com

7 Pasos para Alcanzar el Éxito Empresarial

Introducción	**3**
Olvida tu Ego	**4**
Primero el Quien, Luego el Que	**5**
EL Concepto Primordial	**6**
Una Cultura de Disciplina	**7**
Hacer Rodar la Rueda	**8**
Crear Corrientes	**9**
Aprende a ser Austero	**10**
Conclusiones	**11**

© 2008 www.empresa-de-exito.com - Dennis H. Lewis dhlewis@empresa-de-exito.com

Introducción

Puede parecer atrevido pretender explicar en unas breves páginas una receta para alcanzar el éxito con tu empresa. ¿Quien soy yo para dar lecciones a nadie? te preguntas. Y tienes toda la razón.

Aunque soy empresario y llevo años viviendo del fruto de mis empresas, no me considero en absoluto ejemplo de nada. De hecho estoy en el mismo camino que tu, tratando de llevar a mis empresas hacía el éxito. Solo pretendo compartir algunas verdades que he podido adquirir con el tiempo.

Lo que voy a explicar en este "librito" son una serie de características que han sido sobradamente demostrado en el mundo real. Son las "pautas de conducta" que han llevado a algunas compañías hasta resultados inimaginables. Aplicarlos y hacer que funcionen en tu empresa es posible, es viable y es difícil.

Si buscas una varita mágica, que transforme de la noche a la mañana tu empresa, puedes dejar de leer en este momento. Otros ofrecen guías para "dar el pelotazo" o "colarse por la puerta trasera." Este libro es para empresarios de verdad. Para emprendedores que desean ver crecer sus negocios gracias al trabajo bien hecho y el esfuerzo bien empleado.

Alcanzar el éxito no es un propósito que se consigue siguiendo una chuleta de instituto. Tampoco, en mi opinión, lo es ganar enormes beneficios gracias a la conjugación afortunada de los astros. Que te toque la lotería, aparte de ser nefasto para la gran mayoría, es una hazaña poca reproducible.

Una de la fuentes principales en que me he basado para escribir este librillo es "Good to Great" escrito por Jim Collins y su equipo de 20 investigadores sagaces. Durante cinco años, condujeron un exhaustivo estudio enfrentando compañías de diversos sectores que habían conseguido superar en 300% los resultados medios del mercado por quince años consecutivos. Contrastaron a cada uno de estas empresas con un competidor directo, del mismo sector de dimensiones parecidas que no alcanzaron el éxito. También contrastaron con seis empresas que había dado el "boom" en la misma época, pero que luego no fueron capaces de mantener el éxito. El objetivo del estudio fue encontrar los "rasgos distintivos" de estas once compañías de indudable éxito.

Recomiendo sin paliativos el libro.

Aquí encontrarás algunas de sus principales conclusiones, junto a observaciones y experiencias reales que he vivido en durante los últimos años en España. Por favor, cuando hayas terminado, reflexiona un poco y dame tu opinión. Me encantaría saber si lo has encontrado útil.

© 2008 www.empresa-de-exito.com - Dennis H. Lewis dhlewis@empresa-de-exito.com

Olvida tu Ego

El presidente Harry Truman dijo que “es increíble lo que puedes conseguir si no te importa quien se lleva el mérito.” También dijo, “las únicas cosas que valen la pena aprender, son las cosas que aprendes después de saberlo todo”, pero eso lo dejamos para otro día.

Paradójicamente, el primer factor crítico para alcanzar el éxito es renunciar al “liderazgo” cómo se suele conocer. Ninguna de las empresas exitosas que estudió Jim Collins tuvieron el típico “líder” carismático y motivador. Sin embargo, muchas de las “fracasadas” si contaron con “grandes líderes”. Sus directores a penas fueron conocidos fuera de sus ámbitos más próximos. Pero curiosamente, todos ellos compartieron dos rasgos muy marcados.

En primer lugar, la humildad. ¿Cual es tu objetivo? ¿Ser un “gran empresario”, o hacer grande tu empresa? Para lo último, los halagos, focos y declaraciones públicas son más negativos que positivos. Si quieres ser famoso, acuéstate con una (o un) cantante de moda, o sal desnudo en Interviú. Para alcanzar el éxito aprende a callar y a escuchar. Son habilidades mucho más rentables.

En segundo lugar, los líderes de las empresas exitosas tenían una voluntad de hierro. No habían medias tintas, ni tiempo para tonterías. Lo que importa son los resultados, el progreso y la evolución de la empresa. Hace falta valor y tenacidad para llevar a una empresa al éxito. Las dificultades son muchas y las decisiones incomodas son frecuentes.

De hecho, la capacidad de decidir fríamente en base a los hechos es una habilidad clave para el éxito. Si llegáis a la conclusión que tu actividad principal, de toda la vida, no conduce al éxito tienes que ser lo suficientemente resolutivo como para encontrar otra actividad adecuada y conducir a la empresa hasta conseguirla.

La humildad unido a una férrea voluntad produce una combinación muy potente. Atrae a personas de calidad y sirve como ejemplo a toda la organización. Es fundamental poner el empeño en la organización en lugar del crédito personal. Mi abuela me dijo, “es más importante dar que recibir,” lo cual me ha servido como lema durante muchos años. No puede haber duda de quien trabaja más en la organización. Esta es la auténtica faz del líder empresarial.

Para crear una empresa de éxito, un buen directivo debe estar siempre cultivando a su equipo y sobre todo a su sucesor. Si el jefe es capaz de dejar al lado su ego, rápidamente toda la organización tiende a hacer lo mismo. Los méritos son para el que los gana y las decisiones se toman en base a la realidad y no en base a nuestras ilusiones particulares.

He trabajado en muchas empresas marcados por un “líder” fuerte y “motivador”. Siempre acaban estas organizaciones orientados hacía “contentar al jefe” en lugar de “conseguir los objetivos.” Las personas no somos máquinas, y nos movemos a menudo por impulsos reptilianos y emocionales. Por eso, el politiqueo en las organizaciones es tan perjudicial. Y cuando ves politiqueo, puedes estar seguro que ronda cerca un super-ego.

Paso Nº I: Cállate, escucha a los demás y ponte a trabajar.

© 2008 www.empresa-de-exito.com - Dennis H. Lewis dhlewis@empresa-de-exito.com

Primero el Quien, Luego el Que

¿Cuantos libros del "management" empiezan con la misión, la visión y la estrategia? ¿Cuantos consejos empiezan con el plan de marketing, el estudio de mercado o el forecast de ventas? ¿Cuantos libros hay sobre los presupuestos, los indicadores de gestión y las herramientas tecnológicas?

Todo estas cosas son apoyos interesantes para llevar a tu empresa. Pero son todas secundarias. Para alcanzar el éxito, no importa que haces, ni cuando, ni como, ni en que orden. Las empresas exitosas empiezan primero con el quien.

No estoy diciendo que las personas son lo más importante, sino que las personas *adecuadas* son lo más importante.

Para llegar al éxito tienes que dedicar la mayoría de tus esfuerzos en conseguir el mejor equipo posible. Tienes que estar siempre pendiente de encontrar y mantener a tu lado a los más cualificados en todo momento. Es menos importante la descripción del puesto que la persona que lo ocupe. No hace falta saber hacía donde vas, si cuentas con personas capaces de adaptarse y enfrentarse a cualquier obstáculo.

La mejor regla para seleccionar un nuevo miembro de tu equipo es el siguiente: "Si no estás absolutamente seguro del candidato, sigue buscando." No pongas plazo a la decisión. Si no llega la persona, los demás tendrán que aguantar el tirón. Del mismo modo, cuando encuentres alguien que sabes que vale, contrátalo aunque no tengas libre un puesto. Puede que no sepas que trabajo vaya a realizar, pero si es una persona extraordinaria, sin duda dará fruto.

La segunda regla más importante referente a los recursos humanos es, "Si alguien no encaja, termina la relación sin demora." No estás haciendo un favor a tu empresa, a los demás miembros del equipo, ni a la persona en cuestión manteniéndole más tiempo en la empresa. Despedir a alguien no gusta a casi nadie, pero un buen directivo debe saber hacerlo.

También debes crear un hábito de rigor en cuestiones de personal. Nadie debe percibir arbitrariedad en tus decisiones. Las cosas deben estar claras y puestas encima de la mesa. Si hay un problema, encuentra una solución sin demora. Cuando algo sale bien, debes felicitar a los implicados y cuando algo sale mal debes exigir aprendizaje y responsabilidad.

Para favorecer el éxito, debes colocar a tus mejores personas en tus oportunidades más grandes. No se trata de emplear los mejores miembros de tu equipo resolviendo los problemas más gordos, sino empujando sin fin en los proyectos más prometedores. Las mayores recompensas deben ser para los más productivos.

Para terminar este capítulo, recuerda el primero. Aplica el todavía más rigor en tus análisis públicos de tus propios fallos. Cuando metes la pata, explícalo al grupo y pide perdón. Es siempre mejor liderar con el ejemplo, que con la boca.

Paso Nº II: Preocúpate primer de subir a bordo las mejores personas y de hacer bajar todos los demás. Luego decidáis que camino seguir.

© 2008 www.empresa-de-exito.com - Dennis H. Lewis dhlewis@empresa-de-exito.com

EL Concepto Primordial

Las empresas de éxito son cómo el inspector Monk; obsesivos, detallistas y muy inteligentes.

Se trata de identificar la razón primordial de la existencia de tu empresa y luego aplicar todo el empeño, esfuerzo y astucia posible en conseguir su cumplimiento. Este concepto debe ser un indicador medible que permita juzgar objetivamente si estás progresando, o no. Debe ser sencillo, fácil de comprender y fácil de comunicar.

¿Pero cómo encuentras esta métrica? ¿Cómo identificas tu concepto primordial?

Obviamente, no debes elegirlo a lo ligero. Los lemmings están convencidos de que deben saltar por el barranco, pero a pesar de ese convencimiento no lo hace un buen plan de vida.

Según el estudio de Jim Collins, existen tres preguntas fundamentales que ayudan a las empresas exitosas a identificar su concepto primordial:

1. ¿En qué podemos ser los mejores del mundo?
2. ¿En qué temas nos apasiona trabajar?
3. ¿Qué motor económico nos ofrece este concepto?

En primer lugar, pretender ser el mejor del mundo en algo, lo que sea, nunca es fácil. Tampoco se trata de hacer sueños inalcanzables. Debéis ser realistas y sanguinarios. Igual tu "mundo" no es todo el planeta Tierra, pero dentro de las fronteras que marcas debes exigir llegar a ser el número uno. Si con tu actividad actual, aunque lleves un siglo desempeñándolo, no es posible ser el mejor, no tienes más posibilidades que buscar una nueva actividad.

La segunda pregunta va encaminado hacía la determinación de tus propias pasiones. Llegar a la excelencia no va a ser fácil. Requiere cantidades sobrehumanas de energía, voluntad y disponibilidad para trabajar. Todo esto lo va a requerir día tras día, año tras año durante mucho tiempo. Tan coloso esfuerzo es imposible si no disfrutas con el camino.

La tercera y última pregunta refleja las posibilidades económicas de tu idea primordial. Si no generas riqueza, en cantidades siempre crecientes, pueda que tengas éxito, pero no será empresarial. Tu modelo de negocio tiene que contar con múltiples fuentes sólidas de ingresos. El objetivo de las empresas es ganar dinero.

Una vez determinado tu concepto primordial, tienes que tener la sangre tan fría como para dejar pasar maravillosas oportunidades si no encajan al 100% con esta idea. Las organizaciones que alcanzan el éxito, siempre están muy bien enfocados hacía una meta clara y sencilla. Puede que hagan muchas actividades, pero todas están alineadas con el su concepto primordial. Requiere gran fuerza de voluntad para dejar pasar una oportunidad, pero debes hacerlo.

Por último, no vale tener "una misión". Se trata de entender tu concepto primordial hasta el más trivial detalle. Tu concepto primordial no puede ser "salvar al mundo". Tienes que llegar a dominar completamente todo lo que ocurre en tu mercado. Tenéis que ser los más listos, los más entendidos y los más trabajadores. Fácil, ¿verdad?

Paso Nº III: Identifica tu Concepto Primordial y agarrarte a él sin descanso.

© 2008 www.empresa-de-exito.com - Dennis H. Lewis dhlewis@empresa-de-exito.com

Una Cultura de Disciplina

Las empresas exitosas no son comunidades de vecinos. A contrario son máquinas de precisión capaces de generar riqueza a gran velocidad sujetas a enormes presiones del mercado. No valen las "ideas felices".

Considera un piloto de avión. Mientras te acomodas en tu asiento y abres el libro para leer en el viaje, el (o ella) está rigurosamente comprobando todos los requisitos para el vuelo. Hay centenares de sistemas para comprobar y cada uno es importante.

Sin embargo, cuando llega la hora de aterrizar es el piloto quien decide si tomar tierra, o no. Es el piloto quien decide volar y es el piloto quien decide sobre cualquier conflicto abordo. El piloto trabaja dentro de un sistema muy protocolizado, pero aún así cuenta con total libertad y responsabilidad para dirigir su vuelo. Las empresas exitosas son así.

No se trata de imponer tu voluntad a los demás, sino de que cada uno trabaje dentro de un sistema perfectamente organizado hacía un fin compartido por todos. Todo el mundo cuenta con la confianza necesaria para proponer cambios en el sistema, pero nadie trabaja "por libre."

Debes olvidar la idea de "gestionar a las personas". Es imposible, contraproducente e inútil. Debes rodearte de personas de gran capacidad y con dosis elevados de autodisciplina. A su alrededor debes construir una estructura empresarial clara, concisa y de uso obligatorio. Todo el mundo debe gozar de libertad y responsabilidad dentro del sistema y es eso lo que se puede gestionar. Las empresas exitosas gestionan el sistema no las personas.

Un directivo humilde y tenaz fomentará la creación de una cultura de disciplina. Esto empieza con personas disciplinados, pensamientos disciplinados y acciones disciplinadas. De este modo, curiosamente, hará poca falta disciplinar a nadie. Las empresas con "líderes" fuertes suelen tener poca disciplina y un jefe que está siempre "disciplinando". Trabajé una vez para un dueño de empresa (para mi no era empresario) quien confesaba, "hay que meter miedo en la gente". Fue a la quiebra.

La disciplina sirve sobre todo para decir "no". Es la palabra más esencial en el vocabulario de un empresario. Si una oportunidad no entra en tu Concepto Primordial, tienes que decir "no".

Si un empleado quiere aprovecharse de otro, tienes que decir "no". Y ante los conflictos casi siempre es mejor decir si a uno y no al otro. Estrategias de conciliación a la larga dañan más que resuelven.

Por último, confecciona listas de "no tareas". Son las cosas que tu empresa no hace. Se explícito y cumple con la lista. "No tenemos secretarias" o "No usamos títulos" o "No llevamos zapatos". Lo importante es poner cota y definir lo que hace especial tu empresa. Obsesiona con ello y arrolla con los obstáculos.

Paso Nº IV: Cultiva una cultura de disciplina. Crea un sistema de negocio y gestiona el sistema.

Hacer Rodar la Rueda

Las empresas de éxito no llegan de sopetón. Son productos de años de trabajo poniendo piedra sobre piedra para construir un gran castillo. Por eso, muchas veces pasan desapercibidos.

No debes tratar de encontrar "el momento milagroso" sino de ir construyendo el éxito sobre tu Concepto Primordial.

El éxito es como una enorme pesada rueda unido al eje del mercado. A principio empujando con todos tus fuerzas, a penas consigues hacerle mover. Debes emplear cada gota de empuje con tal de alcanzar un movimiento casi inapreciable. Sin embargo, con el tiempo la inercia juega a tu favor. Conforme aumentan tus fuerzas cada empujón genera un poco más movimiento.

A final la rueda cogerá velocidad y empezará a rodar. ¡Ha llegado la diversión!

Esto representa la trayectoria de los once empresas exitosas estudiados por Jim Collins. Efectivamente los números reflejan un punto de inflexión donde la empresa empieza su espectacular lanzamiento. Sin embargo, ninguno de los entrevistados hablaron de ello. Lo que ocurrió fue resultado de años de duro trabajo. No había ningún milagro.

Simplemente hubo un proceso continuo de empuje y mejora hacía la consecución de su Concepto Primordial. En un caso era "beneficio por tonelada de acero producido", en otro era "ventas por visita a la tienda" mientras en otro era "beneficio por cliente". Lo cierto es que no quitaron la vista de la pelota. Se dedicaban a batear y batear y luego a batear un poco más. Buscaron mejores herramientas y batearon un poco más. Optimizaban sus procedimientos y batearon de nuevo. Alineaban las necesidades de sus clientes con las suyas y volvieron a batear.

Tener éxito no depende de ser un genio y no hace falta realizar el descubrimiento del siglo. Las respuestas son más terrenales. Hay que aplicar perseverancia e inteligencia hacia la consecución de una meta clara y definida. En definitivo que hay mantener en movimiento la rueda adecuada.

De hecho, quizás eso es la parte más difícil. La mayoría de las empresas, igual que las personas, dejamos escapar nuestra productividad hacía metas menores. De hecho, esto era una de las diferencias más notables entre las empresas exitosas y las comparativas. Mientras unas iban, incesantes como tortugas hacía su Concepto Primordial, las otras arrancaban una infinidad de proyectos, iniciativas y planes. Cada "visión" del "líder" provocaba una estampida hacía ninguna parte. Los primeros seguían empujando la misma rueda año tras año hasta alcanzar un ímpetu vertiginoso.

Uno de los grandes beneficios de esta manera de trabajar es la eliminación de la necesidad de "motivar" o "gestionar el cambio". Cuando la rueda empieza a coger ímpetu, no hace falta comunicar el plan estratégico. Tu gente, ya saben a donde van. Son ellos que están viendo los frutos de sus esfuerzos. Se convierte en un juego destinado a "ver hasta donde podemos llegar." ¿Que puede ser más ilusionante?

Paso Nº V: Con la paciencia de un burro de carga, haz rodar tu rueda - y nada más.

© 2008 www.empresa-de-exito.com - Dennis H. Lewis dhlewis@empresa-de-exito.com

Crear Corrientes

Hace aproximadamente 10 años asistí un cursillo que dio IBM para algunos de sus "business partners" (distribuidores). Fue un evento poco publicitado donde nos apuntamos unas diez empresas de toda España. No se ha vuelto a repetir, y para mi fue el mejor evento de IBM que he presenciado (y créeme he ido a muchos).

El título fue algo como "Estrategias Financieras para Empresas Tecnológicas," pero en realidad el temario fue "Como ser colaborador de IBM y no quebrar en el intento." Nos hablaron de las experiencias de pequeñas y grandes colaboradores suyos en Estados Unidos muchos de ellos a borde del colapso.

La lección más importante del día fue sobre la necesidad de crear fuentes recurrentes de ingresos. Los partners mejor situados no eran los más avanzados tecnológicamente. No eran los que hacían proyectos de mayor envergadura. Curiosamente, las empresas cuyas estados financieros estaban más sólidas eran las que vendían muchos mantenimientos. No hay nada cómo contar con una base de ingresos recurrentes y "seguros" para aliviar un balance de situación o una cuenta de explotación.

Mi ídolo empresarial Warren Buffett, habla siempre de encontrar empresas que son como castillos rodeados de profundas fosas llenas de cocodrilos. Cuando encuentra candidatos que gozan de una situación de ingresos constantes protegidos tras una barrera de entrada importante (infraestructuras, patentes, marcas consolidadas...) los compra sin rechistar. No lo dudes, el Señor Buffett sabe de que habla.

Este aspecto de crear corrientes de ingresos constantes debe ser una pieza fundamental de tu motor económico. Está muy bien poder cerrar una venta única de millones de euros, pero es mucho mejor si va acompañado de un contrato de servicios obligatorio. Cuando General Electric vende un reactor nuclear o una máquina de resonancia magnética, el objetivo fundamental es la cuenta de servicios post-venta. Empezaron vendiendo bombillas y de allí fueron aprendiendo.

Si tu empresa vende productos tangibles, debes buscar la oportunidad de acompañar estos productos con algún complemento intangible. ¿Puedes ofrecer una extensión de garantía? ¿Una formación continua? ¿Un plan de renovación tecnológica a medio plazo? Tus actuales clientes son tu mejor oportunidad de ventas. No los descartes nunca.

Estos corrientes de ingresos son los propulsores del ímpetu de tu rueda. Gracias a su capacidad de apalancar tus resultados sin incorporar grandes capítulos de costes, son la clave de conseguir inercia. Si sabes que todos los meses puedes contar con un aporte de liquidez fijo, podrás aplicar con más rigor e intensidad tu marcha hacía tu Concepto Primordial.

Paso Nº VI: Crear corrientes de ingresos recurrentes para aumentar el ímpetu de tu rueda.

© 2008 www.empresa-de-exito.com - Dennis H. Lewis dhlewis@empresa-de-exito.com

Aprende a ser Austero

La palabra austeridad se ha perdido en el vocabulario moderno. A menudo se confunde con la tacañería, pero en realidad no tiene nada que ver.

Si al principio hemos hablado de la virtud de contar un un liderazgo humilde y tenaz, su reflejo en la organización no puede ser otro que la austeridad. Debes estar encantado de invertir generosamente en proyectos alineados con tu Concepto Primordial, pero a la vez gastar tontamente debe ser ofensa capital para todo el mundo.

Para una empresa austera lo más bonito que tiene es su cuenta de resultados. No siente ninguna necesidad de aparentar "ser una gran empresa" y no trata de impresionar a nadie. Si hay que elegir entre "cutre pero funcional" o "elegante" eligen siempre lo primero. Sin embargo, esto es perfectamente compatible con estar dispuesto a apostar fuerte por una oportunidad clave.

De hecho, a la hora de alocar recursos, una empresa exitosa se centra en dos preguntas fundamentales:

- ¿Este capítulo necesita más fondos para alcanzar sus objetivos?
- ¿Puedo suprimir este capítulo?

Se trata de poner el máximo esfuerzo donde pueda traer el máximo retorno. Para todo lo demás debes ser increíblemente agarrado.

Como ejemplo, quisiera comentar el caso de Berkshire Hathaway. Esta compañía es el holding de Warren Buffett y su vehículo de inversiones. En el año 2007 tuvo ventas de $118.245.000.000 con un beneficio total de $13.213.000.000. Para orientar, sus ventas son aproximadamente 3 veces el gasto de personal del estado Español durante el mismo año. Berkshire Hathaway tiene 233.000 empleados en todos sus negocios mundiales.

Creo que sería justo denominarlos "una gran empresa".

¿Pero sabes cuantos empleados hay en la sede corporativo? Son exactamente 19 personas, incluyendo a Warren Buffett. Anteriormente sus oficinas fueron una consulta dental.

¿Empiezas a ver el poder de la austeridad?

Si quieres vivir rodeado de lujo, me parece perfecto. Estás en tu derecho y es tu dinero, pero no debes trasladar esa actitud a tu empresa. Como en casi todo, el ejemplo ilustra mucho más que la palabra. Si todo tu equipo te ve apurando el lápiz y comiendo de menú, no hará falta decir nada a tus empleados.

Cuando es para crear riqueza se más espléndido que nadie, en todos los demás casos aprender a decir "no".

Paso Nº VII: Aplicar una política de austeridad en tu empresa. Marcar el ejemplo para todos.

© 2008 www.empresa-de-exito.com - Dennis H. Lewis dhlewis@empresa-de-exito.com

Conclusiones

En estas breves hojas se encuentran respuestas sencillas a preguntas que pocos siquiera llegan a plantear. El éxito es alcanzable para muchos pero alcanzado por poquísimos.

Tampoco el éxito significa lo mismo para todo el mundo. Para Jim Collins, se trataba de superar en un 300% la media del mercado durante 15 años sucesivos. Pero, es solo una definición. No es imprescindible cotizar en Wall Street para tener éxito. Ni tampoco crecer por crecer es siempre una decisión acertada. De todos modos, la empresa exitosa si se puede discernir entre los demás. Sus beneficios por capital empleado son marcadamente superiores y su posición en el mercado es duradera.

Lo importante es que establezcas tu métrica y te mantengas fiel a ella.

Aunque es la empresa a quien tienes que medir, el motor que pondrá la rueda en marcha eres tu. Las barreras para lograr el éxito están mas en nuestra propia interior que en las circunstancias ajenas. Los impedimentos están en nuestra manera de percibir el mundo y la empresa. Nuestra vanidad, los miedos y la falta de rigor superan a menudo nuestra auténtica ambición por alcanzar el objetivo.

Pero ten por seguro que es un objetivo loable. La creación de riqueza por los empresarios sustenta la fábrica misma de nuestra sociedad. Creamos puestos de trabajo, solucionamos problemas y merecemos nuestras recompensas.

Espero de corazón que estas reflexiones puedan servir como apoyo, aliento y punto de arranque de la mejora de tu negocio.

Abajo tienes mi dirección de correo, donde estaré siempre disponible para escuchar tus opiniones y oír tus sugerencias de mejora.

Muchas gracias por tu confianza.

Para opinar sobre este documento con otros emprendedores, hemos preparado un foro especial en el siguiente URL:

http://www.empresa-de-exito.com/foro-alcanzar-el-exito

© 2008 www.empresa-de-exito.com - Dennis H. Lewis dhlewis@empresa-de-exito.com