



# Factores básicos para manejar su propio negocio



\* DR. OCTAVIO GOMEZ HARO

Los riesgos y las recompensas de un negocio propio son bastantes; antes de iniciarlo, el promotor debe conocer las características asociadas con el éxito y lo que puede hacerse para desarrollarlas.

Debemos aceptar que la mortandad de los pequeños negocios mexicanos ha sido exagerada. Siempre ha sido difícil triunfar en un negocio independiente. En el mejor de los casos, una firma tiene tan sólo un 50% de oportunidad de sobrevivir durante sus primeros 5 años. La intervención gubernamental en los negocios es a menudo culpada del retardo en el crecimiento de las empresas

chicas y medianas y del desaliento en la creación de nuevas empresas en ciertos campos de actividad. Se citan frecuentes ejemplos de dichas desfavorables intervenciones, tales como estructura fiscal, costos altos provenientes del cumplimiento de reglamentos gubernamentales (incluyendo el papeleo), requerimientos de salarios mínimos, etc. etc.

Ahora bien, a nivel nacional es claro que el sector de las empresas chicas y medianas de México es el elemento más crítico de nuestra economía. Representa una avenida de crecimiento económico y político y desarrollo

social. Las contribuciones particularmente importantes de ese sector pueden localizarse en la siguiente área:

## INNOVACION.

La historia mundial nos dice que la innovación ha sido inseparable de los promotores de empresas. Los inventos y los descubrimientos que han estimulado el desarrollo económico nacional han surgido tradicionalmente de

\* Doctor en Ciencias Administrativas y Jefe de la sección de Graduados de la ESCA.

las empresas pequeñas y/o medianas. Por ello, sería sumamente importante el que el gobierno mexicano fundara un centro de innovación en el Instituto Politécnico Nacional, especialmente, y en otras Universidades nacionales, para alentar la creación de nuevas empresas que creen, produzcan y comercialicen nuevos productos y ofrezcan nuevos empleos.

**NO TODO EMPRESARIO  
TIENE EXITO.**

No se puede ignorar el récord de fracasos que sufren las empresas chicas y medianas, puesto que tales fracasos suceden con una frecuencia alarmante. En términos generales en la mayoría de los casos el fracaso se origina en la incompetencia gerencial y/o en un financiamiento inadecuado.

**ADMINISTRACION  
INCOMPETENTE.**

En primer término, es importante reconocer que la actitud de un promotor puede influenciar el éxito de un negocio. Muchos fundadores no tienen la actitud debida respecto del trabajo arduo que implica promover y administrar posteriormente un negocio, y no existe, ni existirá, substituto alguno para el trabajo intenso y organizado en la pequeña y en la mediana empresa. Va de ejemplo: un inversionista remodeló una estación de servicios vacante, la llenó de cajas de licores, contrató a tiempo parcial a algunos estudiantes de administración pagándoles salario mínimo, para que vendieran los licores y cobrarán

su importe, y se sentó en la tienda a esperar que llegaran las utilidades, las que nunca llegaron. La ausencia del propietario y la falta de control, se tradujeron en ventas insuficientes, en desfalcos y en deterioro físico del negocio, y finalmente tuvo que clausurarse.

Ahora bien, el trabajo intenso no es suficiente. Para tener éxito se requiere de un trabajo inteligente, utilizando el tiempo eficientemente. Muchos gerentes que dedican la mayoría de su tiempo al negocio pierden y fracasan debido a que sus esfuerzos estuvieron mal dirigidos. Un ejemplo típico de ello es el inventor que dedica todo su tiempo a tratar de vender un nuevo producto, en vez de contratar a alguien con experiencia en comercialización que libere así al inventor para que éste dedique su tiempo a las labores de producción, en las que es experto.

Muchos gerentes incompetentes fracasan en prestar una atención adecuada a la función de mercadeo. También ignoran la necesidad de tratar a sus empleados como seres humanos. Otro fracaso gerencial es el no tomar en cuenta la necesidad de tener experiencia. Mucha gente se convierte en promotora y propietaria de negocios con poca, si acaso, experiencia en el ramo. Los gerentes incompetentes fracasan en la planeación y no se preparan para la expansión. No reconocen que su papel debe cambiar junto con los cambios de su organización. A medida que la empresa crece de un negocio personal a una empresa de equipo, a una organización con múltiples niveles de administración, el fundador necesita ser lo suficientemente flexi-

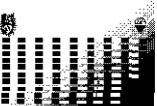
ble para cambiar los estilos gerenciales. El propietario se inicia como un operador del negocio, se convierte en gerente y gradualmente evoluciona hacia convertirse en un ejecutivo. Pero cada uno de esos roles requiere de diferentes modelos de comportamiento.

**FINANCIAMIENTO  
INADECUADO.**

Una administración inadecuada del dinero puede ocurrir desde la iniciación del negocio. Existen diversos síntomas: (1) un capital excesivo invertido en activo fijo (2) los registros de contabilidad pueden ser deficientes, inadecuados y carentes de significado y de información precisa (3) el dueño puede estar sacando demasiado dinero del negocio (ordeñándolo) (4) los problemas del flujo de efectivo pueden ser motivados por prácticas deficientes en la concesión de créditos a la clientela, o por una deficiente administración de inventarios. Todos estos factores pueden significar la muerte de un negocio.

Pocos propietarios de negocios anticipan todos los gastos al arrancar inicialmente sus empresas. Si únicamente existe el efectivo mínimo necesario para hacer frente a los diarios requerimientos, el propietario no puede cometer errores de importancia. Un temprano error costoso puede terminar la carrera de un promotor, el cual pudo haberse salvado si el error hubiera ocurrido cuando la empresa estaba ya firmemente establecida y estabilizada.

**¿QUIENES SON LOS QUE  
SOBREVIVEN?**



Aquellos que han sobrevivido han tenido una variedad de características, las que aparecen en el Anexo 1, las cuales podemos clasificar como demográficas, de actitud y de comportamiento. Dicho anexo identifica para un potencial propietario de un negocio chico o mediano las barreras potenciales para una promoción exitosa de la empresa, debidas a una falta de atributos específicos. El mismo Anexo también identifica variables sobre las cuales un individuo puede ejercer algún control para incrementar las posibilidades de éxito. Veamos a continuación las diversas características:

#### DEMOGRAFICAS.

Esta es la categoría de variables sobre la que un promotor potencial puede ejercer, si acaso, un poco control. En cualquier caso, es improbable que alguien escogería manipular alguna de estas variables estrictamente antes de convertirse en propietario de un negocio. Ciertamente es ya demasiado tarde para poder hacer algo respecto a haber nacido hombre y el primer hijo de la familia. Sin embargo, estas características demográficas existen frecuentemente entre promotores. Lo mismo sucede cuando se es un inmigrante o el hijo de inmigrantes y tener otros promotores en la familia. Se da frecuentemente el hecho que los fundadores de pequeños y/o medianos negocios están casados, tienen hijos y esposas que trabajan. El padre del promotor fue el miembro predominante en la familia, el de la influencia más poderosa. Dicen algunos estudios que los promotores inician sus negocios dentro de sus 30 años de edad,

pero en la actualidad esa edad ha disminuido bastante entre los iniciadores de ese tipo de negocios. Los estudios hechos hace bastantes años indicaron que los promotores anteriores contaban con educación formal bastante limitada. En los últimos años, los niveles promedio de educación entre los promotores se han elevado bastante, aun hasta el nivel de Maestría en Administración de Empresas.

Todas estas variables de tipo demográfico son relativamente incontrolables para un promotor potencial. Es casi imposible que, habiendo leído este ensayo, alguien decida casarse y tener hijos simplemente porque haciéndolo estará en posibilidad de iniciar un negocio. Sin embargo, es importante conocer que estas características están distribuidas en forma no proporcional entre los propietarios de los negocios chicos y medianos.

#### ACTITUDES.

Es posible, aún cuando no fácil, cambiar una actitud. Las actitudes tienden a permanecer profundamente arraigadas durante largos períodos de tiempo. Algunas actitudes están claramente relacionadas con el éxito de los empresarios o promotores. Muchos sienten que los cambios en la actitud siguen a cambios en el comportamiento; así involucrándose en un comportamiento empresarial puede conducir al desarrollo de las actitudes deseadas.

Encabezando la lista que muestra el Anexo "1", está la necesidad de lograr algo deseado. (Ne-

cesidad de logro). David McLeLand y otros autores han conducido investigaciones intensivas respecto de tres necesidades humanas: poder, afiliación y logro. Sus hallazgos en la investigación indican que posiblemente tan sólo 50% de la población norteamericana está caracterizada por una predominante "necesidad de logro". Sin embargo, esta necesidad es localizada consistentemente entre muestras de promotores empresariales. Estos, dirigen sus esfuerzos hacia la realización de metas, y cuando las logran establecen metas superiores. Miden su éxito en términos de su habilidad para realizar metas.

Los promotores son individualistas que buscan ser independientes de otras personas. Como resultado, generalmente no están motivados para ejecutar bien en las grandes organizaciones, ya que confían en sus propias habilidades y poseen altos niveles de autorespeto. Son ambiciosos, pero al mismo tiempo no se preocupan por sus propias imágenes sociales. Sus orientaciones son hacia el futuro y hacia el dinero. Tienen anhelos de elevadas recompensas y utilizan las recompensas como medidas de sus logros personales. Son optimistas, pero a la vez tienen perspectivas razonables y objetivas respecto del mundo en que operan.

Finalmente, los promotores tienen actitudes de mente-abierta hacia sus propias fuerzas y debilidades. No se confían tanto en sus propias habilidades como para dejar de reconocer sus propias limitaciones. Concretando, los promotores tienen una imagen positiva sobre ellos mismos.



## ANEXO 1.

## CARACTERISTICAS DE PROMOTORES (FUNDADORES)

DEMOGRAFICAS	ACTITUDES	COMPORTAMIENTOS
Masculino	Necesidad de logro	Técnicamente competente
El hijo mayor en la familia.	Deseo de independencia. Individualista.	Posee buena experiencia
Primera o segunda	Entereza	Trabajador.
Generación Mexicano	Confianza en si mismo	Afortunado
Miembro más influyente en la familia-El padre.	Auto-estimación	Habilidad administrativa
Por lo menos hay un otro promotor en la familia.	Ambición	Deseoso de delegar
Casado	Sin preocupación por su propia imagen social -no lo motivan las organizaciones grandes.	Deseoso de adquirir responsabilidades
Tiene hijos	Orientado hacia el futuro.	Necesita retroalimentación.
Su esposa trabaja	Orientado hacia el dinero.	Lider efectivo Orientado hacia la tarea
(edad 30 a 40 años)	Expectativas de remuneraciones elevadas.	Habilidad en relaciones humanas.
Educación - Insuficiente.	Optimista	Iniciador en lo personal
	Objetivo	Entusiasta
	Tolerante de la ambigüedad.	Se comunica bien.
	Conoce y acepta sus poderes y sus limitaciones.	Decisivo
		Metódico
		Confiable
		Innovador
		Orientado hacia la acción
		Agresivo
		Acepta riesgos moderados
		Activo en su comunidad
		Espíritu de sacrificio.

Creen en sí mismos y en la habilidad de sus empresas para lograr el éxito.

### COMPORTAMIENTOS.

Todo ser humano cae en modelos de comportamiento que se tornan habituales después de algún tiempo. Estos modelos son menos difíciles de modificar que las características demográficas y las de actitud. No obstante ello, los hábitos son difíciles de romper y se producirá cierta intranquilidad cuando se adquieran algunos de los comportamientos asociados con los promotores.

Como se puede contemplar en el Anexo "1", los propietarios de negocios chicos y medianos desarrollan frecuentemente una cierta experiencia relevante respecto de sus negocios. Por ejemplo, los propietarios de distribuidoras exitosas de automóviles han adquirido un buen conocimiento técnico sobre la venta y el servicio de automóviles.

Los promotores son también trabajadores incansables, dedicando muchas largas horas dentro y fuera de sus negocios.

Además, los promotores exitosos son buenos administradores. Han adquirido las necesarias habilidades para manejar los recursos humanos y los recursos financieros de sus empresas. Gustan de delegar la autoridad necesaria a sus subordinados a efecto de lograr que el trabajo se termine. Al mismo tiempo, aceptan la responsabilidad de sus decisiones y de sus acciones. La necesidad de una constructiva retroalimentación es parte de sus procesos administrativos. Por último,

son buenos líderes; extremadamente orientados hacia la tarea, pero han aprendido al mismo tiempo cómo mediar esa orientación con una cierta habilidad en relaciones humanas. Son iniciadores personales y usualmente toman la iniciativa en el apoyo entusiasta de sus subordinados y sus programas. Una buena cantidad de este comportamiento en liderazgo es el resultado de habilidades desarrolladas en comunicación.

Los propietarios de empresas chicas y/o medianas son capaces de tomar decisiones críticas que afectan a sus operaciones. Son decisivos y metódicos (en oposición a ser impulsivos) al tomar decisiones. Piensan más con la cabeza que con el corazón; las decisiones son correctas si conducen a la realización eficiente de las tareas. Sus propias imágenes como promotores exitosos pueden ser observadas en la manera en que contemplan la vida. Son confiados, capaces de adaptarse rápidamente al cambio, y versátiles en la ejecución de una variedad de tareas en sus organizaciones. De hecho, muchas gentes se vuelven promotores debido a un comportamiento innovador, es decir, debido a que tienen un nuevo producto el cual desean fervientemente introducir en el mercado. Son agresivos y orientados hacia la acción, y su prontitud para aceptar riesgos moderados lo prueba. Son también de fácil sacrificio y renuncian a muchas cosas por el éxito de sus negocios.

Finalmente, tienen cierto sentido de responsabilidad social, el cual puede ser observado en activa participación en la religión, los deportes y la comunidad.

### ESTRATEGIAS PARA EL EXITO.

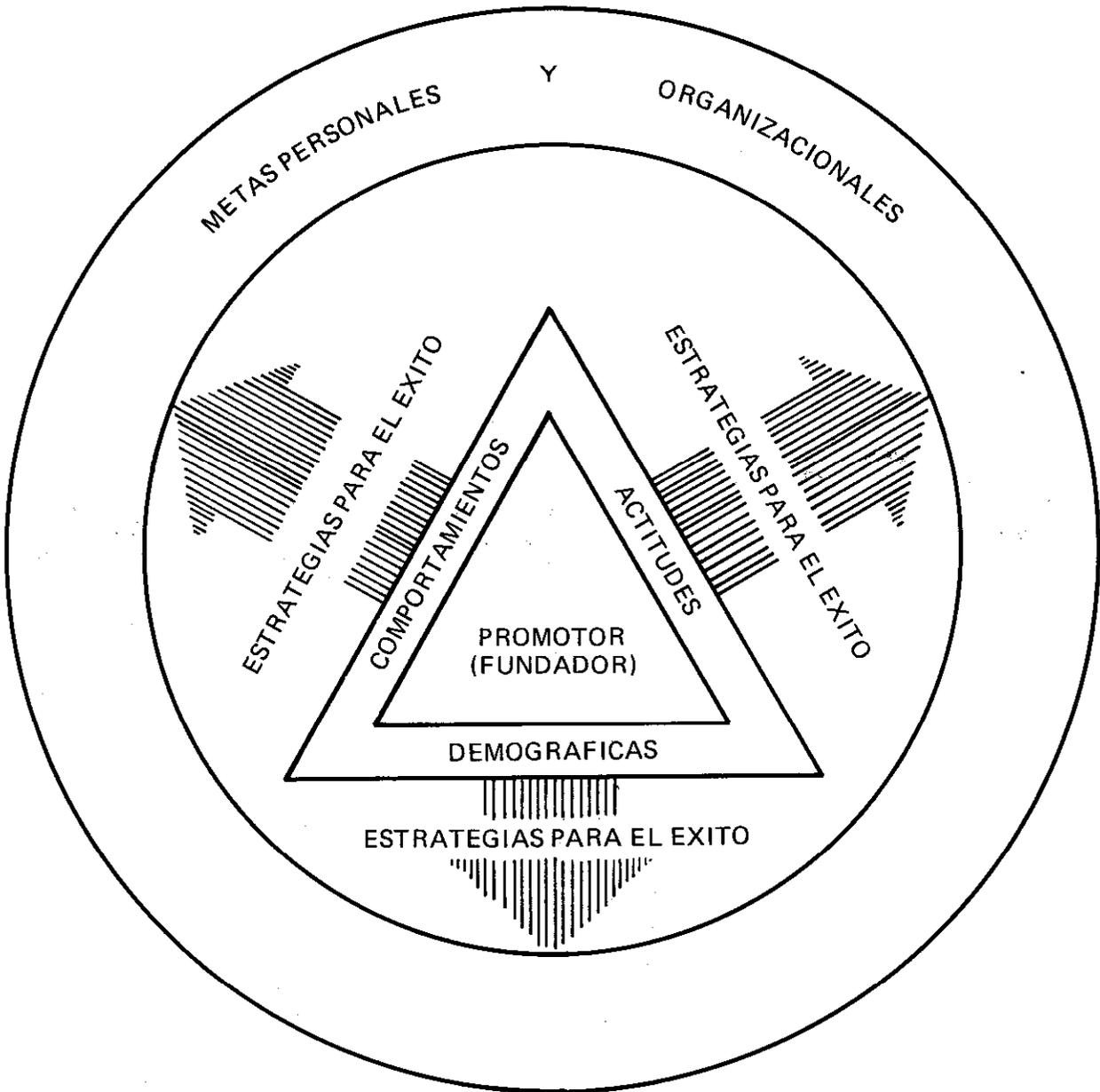
Generalmente los individuos establecen sus propios negocios porque piensan que tienen las dotes necesarias para triunfar con ellos. Es cierto que cuando se inicia una empresa, todo lo que se necesita es competencia técnica en la empresa que se acomete, pero frecuentemente sucede que, a medida que crece el negocio, los promotores descubren que carecen de habilidad en una, o en todas, de las áreas de comercialización, finanzas y gerencia administrativa. El "Know - How" técnico por sí sólo puede hacer marchar el negocio, pero no lo sostendrá a la larga. Si el promotor es lo suficientemente astuto para reconocer que carece de competencia gerencial, debe acudir a alguien (o a diversos recursos externos) para que lo ayuden a desarrollar el negocio.

¿Cuáles son algunas de las cosas que pueden hacer los promotores que se convierten en gerentes para reforzarse y, a su vez, reforzar a su empresa? Como muestra el Anexo "2", todos los factores personales que un individuo aporta a un nuevo negocio son importantes en la persecución de metas. ¿Qué clases de estrategias están a la disposición del individuo promedio que desea triunfar en los negocios? Las oportunidades parecen ser ilimitadas. De hecho, el promotor contemporáneo se asusta frente al número y complejidad de las estrategias y tácticas gerenciales. Como se apuntó anteriormente, es poco lo que puede hacerse sobre los factores demográficos. El promotor potencial estará en me-



ANEXO 2.

UN MODELO DE EXITO EMPRESARIAL



por situación si reconoce las limitaciones que puedan existir y procede a construir bajo bases sólidas, con la fuerza necesaria. Más aún, para efectos de estrategias sobre actitudes y comportamientos, el promotor con seguridad no tendrá el tiempo suficiente o la inclinación, para investigar y resolver sobre algún conjunto de planes complicados designados generalmente para empresas grandes, con recursos ilimitados. Lo que el promotor desea es un procedimiento sencillo que pueda ser implementado en un plazo corto con resultados medibles. Desde luego, sabemos que manejar una organización (aún una empresa chica) no es tan simple como eso, pero lo que podemos hacer es "echar una mirada" a algunas actitudes distinguibles sobre las cuales un promotor tiene cierto control.

#### HABILIDADES ADMINISTRATIVAS.

La mayoría de los promotores empresariales que inician un negocio gustan hacer "todo" personalmente. Sienten una devoción emocional hacia el negocio y, por ello, se rehusan a dejar que otros miembros de la compañía realicen algo. A medida que el tamaño del negocio crece, por necesidad el dueño tiene que convertirse más en administrador que en "realizador". Se llega así al punto crítico. Entonces, el primer paso será el de establecer una sencilla estructura de meta. Si el negocio va a ser exitoso, todos deben conocer las metas y los planes necesarios para lograrlas. El promotor joven tiende a olvidar que todos los empleados de la organización no son tan conocedores como el dueño respecto

de la dirección de la empresa. Por ejemplo, determinado empresario ha desarrollado un plan completo de operación para 5 años en las áreas de ventas, gastos y programas especiales para lograr las metas respectivas. El problema a que ahora se enfrenta la empresa es que el empresario dejó su secreto muy bien guardado en el cajón izquierdo de su escritorio; ningún empleado lo vió alguna vez. El propietario de la empresa chica nunca entendió realmente porque su empresa nunca llegó a ser lo exitosa que se había pensado sería.

El siguiente paso consiste en que el propietario promotor debe atraer individuos competentes para que trabajen en su organización y aprender a confiar en la experiencia de los que contrate. El propietario, por regla general, piensa que es un buen realizador de metas, por lo cual encuentra que le es muy difícil delegar autoridad y responsabilidad a otros miembros de la compañía. Nada es más frustrante y disfuncional desde el punto de vista de un subordinado como conseguir un empleo, pero tener atadas las manos. Aprender a confiar en las decisiones de otras personas, es difícil para el dueño del negocio, pero indudablemente tal aprendizaje es un importantísimo elemento en la administración si se desea que el negocio tenga éxito.

Tercer paso, el promotor debe establecer algunos procedimientos sencillos de control. A medida que crece la organización —algunas veces exponencialmente en sus primeras etapas— muchas cosas pueden ir mal. Cuando aumenta el tamaño de la compañía, lógicamente existirán más cosas que pueden ir mal. Unos pocos

procedimientos sencillos de control pueden ayudar a eliminar problemas. Por ejemplo, deben establecerse estándares de ejecución, los cuales pueden ser utilizados posteriormente para fines de comparación. Los miembros de la empresa, incluyendo al dueño, deben ser hechos responsables de cualquier discrepancia en su ejecución. De esta manera, el promotor se concentra únicamente en las excepciones, no en la operación completa. Se deben formular continuamente preguntas tales como ¿Contribuye esta actividad a las metas globales de la empresa? Si así es, ¿Cuánto tiempo requiere?. El estar constantemente apagando incendios, puede conducir al desastre.

#### HABILIDADES DE LIDERAZGO.

La mayoría de la gente tiene una natural inclinación a usar el tradicional estilo autocrático de liderazgo, y los propietarios de pequeñas empresas no son la excepción. Si los dueños han puesto dinero y tiempo de trabajo en el negocio, esperan que otros en la organización sigan su liderazgo al pie de la letra. El problema de esta filosofía es que casi nunca opera. Si el líder/propietario desea tener éxito al supervisar empleados, algunos cambios a tal filosofía deberán instalarse.

Lo que muchos empresarios promotores deben aprender es que los empleados son únicamente gentes. Tienen sus propios conjuntos de actitudes, de sentimientos y de metas. El líder exitoso aprenderá a reconocer este conjunto de características individuales de los empleados y usarlas en beneficio de la organiza-



ción. Es decir, tiene que aprender que la gente no es tan predecible como lo son las máquinas. Un estilo gerencial diferente se hace necesario; el líder debe aprender a ser un "gerente de seres humanos". No importa cuánto deseamos que la gente sea; la gente nunca es perfecta, van a cometer errores nuestros subordinados. La manera en que el propietario/líder maneje esos errores podrá ser el factor decisivo en el éxito de la empresa.

Un ejemplo puede servir para subrayar esos elementos en el liderazgo exitoso. Incluye el estilo gerencial de un gerente/propietario de una empresa constructora. Este, como administrador, era excelente. Había establecido metas, calendarios de actividades y un programa equitativo de compensaciones. Fue exitoso en la contratación de gerentes y empleados bastante capaces. Como líder, era despiadado. Esperaba la perfección en cada uno de sus empleados; no aceptaba excusas por errores que cometían. Al efecto, les decía: "Estoy pagándoles extremadamente bien por su trabajo, por tanto espero los mejores resultados". Su negativa a oír a sus empleados y a incorporar sus valores personales y sus individuales percepciones a la estructura de metas de la empresa, condujo a la complacencia y a la mediocridad.

Específicamente, los buenos gerentes de recursos humanos han desarrollado un excelente conjunto de habilidades interpersonales. Tienen "esa" capacidad importante para comprender e influenciar las actitudes y los comportamientos de sus subordinados. Aun cuando una orientación hacia la tarea es importan-

te para el exitoso logro de metas, la orientación hacia las gentes es igualmente importante. Un empresario debe aprender a reconocer los problemas de sus trabajadores; algunos de esos problemas pasan desapercibidos hasta que ya es tarde, o hasta que se vuelve muy difícil el rectificar una determinada situación problemática. El propietario de una empresa chica o mediana debe aprender a escuchar, a comprender y a apoyar. Pero un buen líder va más allá, ha dominado el arte de la confrontación creativa.

La confrontación creativa es una combinación de una orientación hacia la tarea y una orientación hacia la gente. Esto significa ayudar al empleado a aceptar sus propias fuerzas y limitaciones para que funcione más eficientemente. Aun cuando el líder debe estar disponible para ayudarlo en el momento oportuno, el empleado debe aprender a resolver sus propios problemas. La mayoría de los empleados desean hacer las cosas correctamente, si se les da la oportunidad. El propietario/gerente debe aprender a reconocer las situaciones críticas y proporcionar esa oportunidad a todos sus subalternos.

#### SOLUCION DE PROBLEMAS.

Mucho se ha escrito sobre solución de problemas organizacionales, usualmente desde un punto de vista específicamente operacional, pero el empresario promedio carece del tiempo o de la inclinación para desarrollar modelos cuantitativos para solucionar problemas operacionales específicos. Necesita aprender a tratar las operaciones desde el punto de vista de un optimizador,

no de un maximizador, puesto que ningún problema organizacional puede ser resuelto en forma perfecta, y pocos son los problemas que pueden ser resueltos en una forma que evite su repetición en algún tiempo futuro. Muchos problemas surgidos de las operaciones cotidianas son de comportamiento. Los empleados o los clientes reaccionan a situaciones no como éstas son en la realidad, sino como ellas las contemplan desde su propia perspectiva. En otras palabras, un problema puede no existir; puede tan sólo radicar en la mente del que lo percibe. Esto no significa que el empleado o el cliente esté fabricando el problema, éste es real según su percepción.

Por ejemplo, el propietario de una fábrica pequeña de refacciones fue testigo de la recurrencia constante de un problema de programación entre el gerente de control de producción y el superintendente de manufactura. Después de varias juntas de personal y de cambios en los procedimientos, "el problema" persistía. Como resultado de dos entrevistas entre los dos funcionarios y un consultor externo, el problema se aclaró en su esencia: el superintendente, de mayor edad que el gerente de control, se había resentido de que éste, siendo un especialista de menor edad que él, le dijese qué, y cuándo, manufacturar los bienes. Los problemas no pueden ser resueltos si no son diagnosticados con precisión.

Si existe un problema, trate usted de señalar la causa(s) exacta y la norma(s) de ejecución. Muy a menudo el dueño de un negocio mira los síntomas, en lugar de atender a las causas.



Preguntas adecuadas, hechas a tiempo, pueden descubrir una multitud de factores casuales. Y de mayor importancia, precise con qué estándar o norma se está comparando la ejecución. Muchas veces un problema cesa de existir cuando el estándar es evaluado cuidadosamente. Los estándares existentes no están "grabados en oro", están sujetos a cambios al través del tiempo. No existe un substituto para un enfoque metódico, con preguntas agudas, para la toma de decisiones.

Por último, se aprende, de los errores. El pasado no tiene que ser el que predice el futuro. Muchos de los conflictos que ocurren dentro de una organización deben ser utilizados con provecho. Debemos aprender del desacuerdo; el conflicto puede ser constructivo si se maneja apropiadamente. De hecho, una cierta cantidad de conflictos es necesaria; ella indica que algo o alguien está fuera de sitio. En vez de culpar a alguien, se deben señalar las causas, eliminar obstáculos y redefinir roles dentro de la organización. El líder es responsable de la paz dentro de la organización.

Cuando las soluciones de problemas sean implementadas, hay que recordar que la gente estará involucrada. Deje usted que esa gente sea una parte principal en la implementación, no tan sólo el desarrollo de otro problema. Los empleados aceptarán la solución si ellos intervienen en ella.

**IMAGEN POSITIVA.**

Mucho de lo que se ha dicho anteriormente depende de la imagen que el empresario tenga de sí

mismo. La imagen positiva que el propietario tenga de sí mismo servirá mucho para predecir el éxito futuro de una nueva empresa. Si los gerentes sienten bien acerca de sí mismos y de su organización, esta actitud tiende a arraigarse entre otros miembros de la organización. Por otro lado, una imagen negativa de si mismo, tiende a ser frustratoria: "usted no piensa que tiene lo que se necesita, consecuentemente fracasa". Este es, probablemente, el factor más importante en la mezcla completa de actitudes exitosas.

Ahora bien, un fuerte deseo de logro y de independencia es importante. Aprendamos a establecer metas moderadas, personalmente y para la empresa. Las metas que son demasiado altas o demasiado bajas, no operarán. Las bajas metas alimentan la complacencia; las altas metas que no se logran producen frustración.

Sabemos que los hombres de negocios exitosos están orientados hacia la acción y son agresivos. Al mismo tiempo, un empresario o fundador debe reconocer sus limitaciones. Haga usted una lista de sus fuerzas y sus debilidades. Concéntrese en las primeras, pero no se frustre por su imperfección.

Sabemos que trabajar sin descanso es importante, pero no es suficiente. Siempre debemos estar alertas para lograr mejorar personalmente y mejorar al negocio. En otras palabras, debemos ser innovadores y flexibles. La productividad incrementada es una de las claves para una operación redituable. Aprender cuándo debe uno adaptarse a situaciones cambiantes representa

el único elemento constante en el mundo del hombre de negocios. Uno de los hombres de negocios más exitosos que el Autor conoce, gran fabricante de productos textiles en México, tiene tan sólo dos reglas para conducir sus negocios: (1) ¿Cómo puedo terminar con éxito esta tarea, con un menor esfuerzo que el que tuve que realizar la vez pasada? y (2) Puesto que la situación no es probable que cambie para ajustarse a mis necesidades ¿Qué puedo hacer para adaptarme a la situación?. El éxito continuo de sus empresas es un testimonio de su actitud innovadora y adaptable.

**¿FORMULAS PARA EL EXITO?**

Existen muchas oportunidades para triunfar, pero no existen fórmulas. Este artículo ha contemplado únicamente algunos posibles perfiles y recomendaciones para una exitosa práctica empresarial. Lo que resulta en éxito para un promotor o empresario puede no ser exitoso para otro. Pero podemos aprender de la experiencia de otros. Sabemos lo que empresarios triunfadores están haciendo en México para contribuir en forma importante a nuestra sociedad, considerada como un todo, a ellos mismos y a sus familias. Después de todo, los promotores y los empresarios representan la base fundamental de nuestro sistema de libre empresa.

Si la meta de usted, lector, consiste en lograr dirigir su propio negocio, las recompensas son muchas. Nadie puede garantizar el éxito. Pero existen recompensas intrínsecas y extrínsecas para el empresario que "tiene lo que se necesita".

