

# Empresario

## ALI BABA Y LOS 40 LADRONES



**Antonio Santiago**

Socio de Consultoría Organizacional  
Baker Tilly Republica Dominicana  
antonio.santiago@bakertillyrd.com

Esta es una publicación de Baker Tilly República Dominicana.

La misma no ha sido elaborada para responder preguntas u opiniones de empresarios, sino basada en la experiencia de 4 años trabajando con diferentes sectores de la industria Dominicana.

Para información adicional de este u otros temas, comentarios o preguntas, sírvase dirigirlos a:



Calle Poncio Sabater # 4,  
Ensanche Paraíso, Santo  
Domingo, República Dominicana.



(809) 621-3306



(809) 732-7018



Información  
[info@bakertillyrd.com](mailto:info@bakertillyrd.com)

Consultoría Organizacional  
[consultoria@bakertillyrd.com](mailto:consultoria@bakertillyrd.com)

[www.bakertillyrd.com](http://www.bakertillyrd.com)



Quizás por el título muchos piensen que este artículo trata sobre la antigua leyenda de la afamada banda de ladrones, pero hemos querido utilizar este nombre para hacer una metáfora con los principales 40 ladrones que tenemos en nuestra empresa y donde el principal, el verdadero Ali Baba somos nosotros mismos

Durante los últimos 4 años, hemos visto como centenares de pequeños y medianos empresarios han ido a la bancarrota, debido en un primer lugar a la situación económica negativa en la que entro el país por razones que es nuestro objetivo analizar, y también y debido a una serie de errores que se cometen a diario por estos empresarios quizás por la falta de cultura administrativa o quizás porque no acaban de entender la necesidad de cambiar.

La única pretensión de este trabajo es ayudar modestamente a que nuestros empresarios entiendan la necesidad del cambio y evalúen un grupo de errores (40 ladrones) cotidianos que influyen en la administración empresarial que su gran mayoría traen consecuencias muy negativas a las mismas.

Acorde con diversos estudios y la propia experiencia se ha demostrado que el 50% de las pequeñas empresas quiebran durante su primer año y mas del 90 % lo hacen antes de los cinco años. El dato curioso aquí es que mas del 95% de estos fracasos se deben a la falta de competencia y experiencia en la dirección de empresas.

Me atrevería a asegurar que ya hoy en día hasta las empresas mayores y mejor dirigidas les esta costando trabajo, ya no elevar sino tan solo mantener sus niveles de beneficios. Ya esos antiguos métodos de trasladar los aumentos de costos a sus clientes esta quedando atrás pues la competencia cada vez es mas eficiente y por ende sus precios mas competitivos.

Para toda esta problemática, y no me canso de plantearlo, lo importante es reconocer todos aquellos factores que de una forma activa o pasiva influyen y comprometen el buen desarrollo de la empresa. Por eso cada empresario debería sistematizar su análisis sobre estos factores y comenzar a tomar medidas para prevenir futuros desastres.

A continuación hemos confeccionado un listado de aquellos factores que consideramos más importante a tener en cuenta, no sin antes advertir que estos no son los únicos y que lo mas importante es que sobre ellos y quizás otros mas pensemos en que vamos a hacer en nuestra empresa antes de que nos llegue la hecatombe.

## ALI BABA Y LOS 40 LADRONES

1. **Resistirse al cambio.** Aplicable ello tanto a empleados y directivos, pero sobre todo al propietario, (al Ali Baba de nuestro negocio) quién encaramado en lo mas alto del estrado y cegado por sus triunfos cree que los logros del pasado servirán eternamente para conservar su cuota de mercado y satisfacer plenamente a clientes y consumidores de manera eficaz. **Si no cambio yo, nadie vendrá a hacerlo por mí.**



2. **No me hace falta consultar.** Causa y consecuencia del punto anterior, es la posición del propietario o directivo quien creyendo saberlo todo no consulta o lo hace a quién no corresponde. Aunque parezca un chiste, todavía hoy tenemos a propietarios consultando de todo y para todo a su contador, se trate de política de precios, procesos internos, logística, marketing, plantación estratégica y lo que es peor al contador respondiéndole. **“El peor error del hombre es cuando piensa que no le hace falta preguntar”**
3. **Centralizar la toma de decisiones.** Esta situación es tan generalizada que me atrevería a asegurar que mas del 90% de nuestros empresarios actúan así. El directivo o propietario se convierte por **falta de delegación** y ante los tiempos que tarda en adoptar decisiones críticas en un verdadero “cuello de botella” para la organización. **“No hay compromiso sin participación”**. Preguntamos cuantas veces nos hemos oído decir: Si no estoy yo las cosas no funcionan bien



4. **Administrar mal el tiempo.** El tiempo que pasa no retorna jamás. Alguien que no quiere correr el riesgo de fracasar en sus negocios debe proceder de manera tal de no desperdiciar ninguno de los sesenta minutos de cada hora. La organización, la planificación y el respeto de los plazos fijados son las claves de una buena administración del tiempo. **“ Si todo lo tengo que hacer yo, seguro que no tendré tiempo”**
5. **Deficiencia en el enfoque.** Querer serlo todo para todos es algo insostenible en el tiempo. Todavía no he conocido a alguien capaz de atender eficaz y eficientemente todos los rubros y clientes, y esto nos sucede por no contar ni con los recursos humanos, ni materiales, ni diligénciales para atenderlos de manera óptima. **“Son tantos los problemas que tengo hoy, que no tengo tiempo de enfocarme en el mañana”** y es mañana precisamente cuando nos llega la hecatombe.
6. **Falta de planeación.** Si nos aplicamos los primeros 5 puntos obviamente no tendremos ni el tiempo ni las capacidades técnicas que nos pueda llevar a fijar correctamente los objetivos, no prever efectivamente las capacidades que posee la empresa y aquellas otras que debe conseguir, desconoceremos las realidades del entorno y las posibilidades reales de la empresa dentro de su ámbito de acción. **“Quién no planifica, planifica para el desastre”**.



## ALI BABA Y LOS 40 LADRONES

7. **Ausencia en la fijación de estrategias.** Prácticamente como consecuencia del punto anterior se deriva en ausencia total de proyecciones a la hora de fijar y / o modificar la misión de la empresa, su visión, los valores y metas, como así también reconocer sus fortalezas y debilidades, y las oportunidades y amenazas cambiantes en el entorno. **“Si no sabemos en que terreno estamos combatiendo como saber cual será la estrategia a seguir”**

8. **Ausencia de planes alternativos.** Es indudable a estas alturas la ausencia total o casi absoluta de planes alternativos, sino hemos sido capaces de desarrollar estrategias o planes de acción dentro y fuera de la empresa, es muy difícil que podamos pensar en planes alternativos, lo cual siempre provocara una falta de reacción en la empresa antes los cambios del entorno y a no aprovechar las circunstancias. **“Si me entero de las cosas cuando ya sucedieron, de que me sirven entonces “**



9. **Estar desinformado.** No existe un negocio donde en cada fracción de minutos se estén tomando decisiones, el gran problema es que en mas de un 90 % estas se toman por intuición, o por lo que llamamos equivocadamente nuestra experiencia. Pero no - solo este es el problema, sino más bien cual es la fuente que utilizamos y si todos utilizamos la misma, yo diría que muy pocas empresas poseen un sistema único para el apoyo de todo el proceso de toma de decisiones de la empresa. Si leemos la norma ISO 9000:2000 Términos y definiciones para la implantación de sistemas de gestión de calidad verán que en la actualidad existen los llamados **“8 Principios de la calidad”** y de ellos el No 7 plantea....

**“tomar las decisiones basadas en hecho”** lo cual significa que para tomar una decisión en cualquier proceso debemos apoyarnos en evidencias y registros que aporten resultados sólidos para poder realizar un verdadero análisis

10. **Mala política de personal.** Todavía no he conocido a un dueño o director de empresa que no me dijera alguna vez que la causa fundamental de sus problemas es su personal que es muy malo y yo siempre me pregunto, pero quien lo ha seleccionado, como lo han evaluado y el gran error esta en que quisiéramos contar con gente brillante pero también pagarles poco y una cosa no juega con la otra. Son mayores las consecuencias que se pagan por el no gasto en buenos salarios y planes que los beneficios que se logran con un buen personal, generalmente **“Lo barato sale caro”** y aquí también se cumple esta frase

Todo resulta que las fallas en materia de selección, dirección, capacitación, planificación de necesidades, motivación, salarios, premios y castigos lleva con el transcurso del tiempo a disminuir tanto la productividad del personal, como la lealtad de estos para con la empresa, lo cual es motivo de aumento en la rotación de personal con sus efectos en los costos de selección y capacitación, niveles de productividad y satisfacción del cliente, y como resultante de todo ello caída en la rentabilidad.

11. **Deficiencia en controles internos.** No existe un buen negocio sin el debido control interno, pero no en el control de las cosas superfluas como hemos visto que hacen algunos administradores que se preocupan por si un empleado ha comido por un vale de RD\$50.00 o RD\$60.00, sino por las verdaderas acciones que conllevan al fracaso como son la cantidad de desperdicios diarios, la calidad en las compras, el análisis de las reclamaciones de los clientes, su nivel de satisfacción y no pensar que si no se quejan estamos bien, sino contamos con un buen sistema de información, pues mucho menos contaremos con buenos sistemas de controles. **“Controla las nimiedades y nimiedades tendrás como resultado”**

12. **Manejo incorrecto de inventarios.** Relacionado al punto anterior, como así también a la carencia de información relevante y oportuna, lleva a la empresa a acumular

## ALI BABA Y LOS 40 LADRONES

- insumos y productos finales, o artículos de reventa en una cantidad y proporción superior a la necesaria. Generalmente esta situación cuando nos enteramos es irreversible y casi siempre tratamos de pasarle el problema nada menos que al cliente tratando de pasarle los altos niveles de desperdicios y despilfarros.” **Lo importante no es comprar sino saber comprar”**
- 13. Falta de control de los procesos internos.** Realmente son pocos los que logran identificar sus verdaderos procesos, los empresarios aun no han logrado entender que un proceso es un conjunto de actividades que deben concatenarse con una secuencia lógica, la mayoría de los departamentos actúan de forma individual y lejos de constituir procesos, son verdaderas batallas las que se libran en una empresa echándonos las culpas unos a otros. **“Una empresa no es un conjunto de islotes donde cada cual defiende su territorio, sino un sistema donde todos debemos interactuar en equipo”**
- 14. La comercialización.** Cuantos se han detenido a pensar si realmente tienen vendedores o llevadores de pedidos, cuantos se han puesto verdaderamente a analizar las estrategias de mercado, la competencia real y la potencial, aquí también influye el factor información que mencionábamos anteriormente. Los problemas en la comercialización tienden a dificultar y hacer poco rentables inclusive a los mejores productos y servicios que se tenga en oferta. Planificar debidamente los sistemas de comercialización y distribución, gestionando debidamente los precios, publicidad y canales de distribución es de importancia fundamental. **“ No soy yo solo el que tiene que vender, es mi empresa la que tiene que vender”**
- 15. Problemas de materias primas.** También pudiéramos llamarlo, problemas con las compras y es casi todos no sabemos o no definimos bien lo que se quiere comprar y generalmente la culpa en esa guerra de islotes aislados la tiene el de compra, pero pensemos una sola vez, si realmente hacemos bien una requisición con todas sus especificaciones y detalles y si las hacemos a tiempo. Por otra parte siempre o casi siempre al comprar el análisis que hacemos de los proveedores es una simple concurrencia de precios, sin valorar sus posibilidades de cumplimiento y si efectivamente tienen la calidad que dicen ofrecer o si simplemente son capaces de cumplir con los pedidos. Aquí valdría decir **”Lo barato sale caro”** o **“si compro chatarra es muy difícil que pueda producir oro”**
- 16. Sin una mejora continúa.** Creer que con los éxitos y logros del pasado puede seguir obteniéndose resultados positivos en el presente y en el futuro es uno de los más graves errores. La falta de control, la falta de información, la falta del análisis de las causas de mis problemas generalmente provoca que las acciones tomadas solo sean curativas y no vayan a la raíz de los problemas, es por eso que en las empresas encontramos que mas del 87% de sus problemas son reiterativos, no tenemos un mecanismo que defina una política para el mejoramiento continuo de nuestra empresa **“El día que pensemos que ya somos buenos y que no nos hace falta mejorar, hasta ese día seremos buenos y empezaremos a ser malos”**
- 17. Capacitación y adiestramiento del personal.** Generalmente pasa que confundimos capacitación con enviar al personal a un curso y a veces escuchamos a empresarios decir sobre el tema, yo si tengo capacitación aquí, yo mande a mi personal a un curso de INFOTEC, y no es que tenga nada en contra de esa prestigiosa institución, pero la real capacitación comienza por saber identificar nuestras necesidades y que esto lo haga el gerente del área, que es el que verdaderamente conoce su situación, luego planifique ese adiestramiento y por ultimo compruebe si ha sido efectivo, no hace falta gastar tanto en cursos y seminarios si donde mas tenemos que adiestrar es en nuestros propios procedimientos de trabajo.” **Es mas fácil decir, es un animal o un bruto, que decir, yo no he hecho nada por enseñarlo”.**Aunque las consecuencias de su desconocimiento las pagare yo, ( esto ultimo solo lo dicen aquellos que empiezan a tomar conciencia del problema)
- 18. Altos niveles de deshechos.** Ellos llevan por un lado a mayores costos con la consecuente pérdida de competitividad. Por otro lado esto trae como consecuencia una reducción del flujo de fondos, e inclusive llegar a pasar a un flujo de fondos negativos. El no detectar o no controlar los procesos y actividades, que

## ALI BABA Y LOS 40 LADRONES

generando costos, no agregan valor para el cliente son factores que condicionan la marcha de la empresa. Entre los principales desperdicios tenemos: sobreproducción, exceso de inventarios (de insumos y productos en proceso), reprocesamientos, excesos de transportes internos y movimientos, fallas y errores en materia de calidad, actividades de inspección, tiempos de espera excesiva, roturas y reparaciones de maquinarias, tiempos de preparación, errores de diseño. **“Si no lo hago bien a la primera, lo hago a la segunda, sino a la tercera, lo importante es cumplir con el cliente”**. Yo diría que es un gran error, lo mas importante es hacerlo bien a la primera vez



**19. Seguridad o inseguridad.** Con ello hacemos referencia a la gestión del riesgo por un lado, o sea todo lo atinente a la contratación de seguros, tanto por incendios, como por riesgos ante terceros, o situaciones climatológicas o por falta de lealtad de empleados y directivos. Generalmente un gran problema aquí es la falta de controles y mecanismos de supervisión como mencionamos anteriormente. Pero también tiene que ver hasta con la propia guardia de seguridad de la empresa, personal que en la gran mayoría subcontratamos a empresas de seguridad, pero que no todas les ofrecen buenos salarios y garantías y que han provocado sobornos y complot en los robos o situaciones que se nos presentan en la empresa. **“Todo lo que me costo esto y lo perdí por un simple descuido”**

**20. Tomar decisiones.** Una gran mayoría de los empresarios actúan por impulso, intuición o

experiencia, careciendo de un método sistemático para dar solución a los problemas y adoptar decisiones de manera eficaz y eficiente. Las políticas de mejora continua están sustentadas en mecanismos de identificación de fallas, investigación de las causas, toma de acciones correctivas y verificación de la efectividad de las mismas, si este proceso no fluye de manera sistemática y metódica, la reiteración de los problemas será tan habitual que siempre estaremos solucionando problemas y no previéndolos y obviamente bajo este esquema es muy difícil pensar en planes estratégicos, proyecciones a largo y mediano. Decía un amigo mió.... Tengo 3 años con el mismo problema de las goteras en el techo de mi oficina, a lo que otro le pregunto: ¿Y tu que es ha hecho?. Yo, le contesto: pues coger los parches en su momento, a lo que mi segundo amigo le respondió: entonces solo tienes que esperar pacientemente a que te caiga el techo, no te preocupes que es solo cuestión de tiempo. **“No espere que le caiga el techo, investigue bien las causas de sus problemas y tome verdaderas acciones correctivas”**

**21. Excesivas inversiones en activos fijos.** Querer hacer efectos demostrativos mediante costosos gastos en remodelaciones, y máquinas por encima de las necesidades y capacidades inmediatas de la empresa. Estos gastos en activos fijos quitan capacidad de liquidez. Muchas veces lo que pretende el empresario es tener lo último en materia tecnológica sin saber bien porqué. Sólo contando con importantes fondos propios, y estando motivados ellos en un efecto directo sobre los niveles de ingresos, estará justificados tales tipos y niveles de gastos. **“Gaste solo lo necesario en su negocio, lo otro, inviértalo en otro negocio”**





### 22. Errores en materia de créditos y cobranzas.

No basta con diseñar buenos productos y servicios, tener buena atención a los clientes y consumidores, producir de manera excelentes los productos o servicios, y venderlos en buen número y buen margen de rentabilidad, es fundamental en caso de vender a crédito seleccionar convenientemente los clientes, sus límites crediticios, los plazos de pago y gestionar correctamente las cobranzas. A veces hemos visto empresarios que con tal de no perder el cliente le dan grandes créditos o hasta le aceptan cheques futuristas y no nos damos cuenta que ese cliente nos esta utilizando como si fuésemos un banco. No hacer correctamente éstos pasos llevará a la empresa a una situación de peligrosa iliquidez.

**“Si importante es vender bien, entregar a tiempo y con buena calidad, también es importante cobrar a tiempo”**

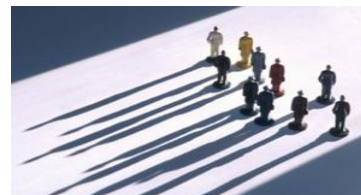
23. **Gestión del presupuesto** Es increíble como a estas alturas todavía existen empresarios no saben o que no hacen presupuestos para la planificación de sus recursos, compras, producción, ventas, administración y aquí cabe la pregunta ¿ Y como es posible que planifiquen lo que van a hacer, lo que van a gastar, o lo que van a ganar?. La nueva realidad hacen necesario más que nunca hacer un seguimiento constante de la actuación de la empresa mediante un efectivo control de gestión, además de presupuestar convenientemente de manera tal de mantener en todo momento la situación bajo control. Dentro de éste factor de riesgo debemos mencionar claramente los errores de previsión. Este puede dar lugar a un exceso de inversión o gastos previendo ingresos o ventas que luego al no tener lugar ocasionan graves desequilibrios patrimoniales y financieros para la empresa. **“Sin planes no hay control y si no hay planes ni control solo me queda esperar a ver que pasa”** En esta zozobra vivimos a diario, y luego no sabemos de donde nos viene el estrés.

24. **Endeudamiento y liquidez.** Contraer deudas de corto plazo para inversiones de largo plazo, o la adquisición de mercaderías, o bien depender de líneas crediticias no adecuadas para financiar la cartera crediticia suele terminar de manera nefasta para la marcha de la empresa. Debe tenerse muy en cuenta la real capacidad de venta sin caer en excesos de optimismo, de igual forma no deberán realizarse grandes inversiones sobre la base de financiación bancaria, siendo lo correcto ampliar las capacidades sobre la base de la reinversión de las ganancias generadas o bien mediante la participación de nuevos socios. Debe tenerse muy en cuenta que cambios en los ciclos económicos con la aparición de prolongadas etapas recesivas harán caer las ventas de manera que la situación de liquidez pasará por graves zozobras en caso de poseer deudas con entes financieros. También es común el caso de aquellos empresarios que viendo la posibilidad de concretar grandes negocios aprovechando bajos precios de productos de reventa o insumos, adquieren grandes cantidades con financiación bancaria. En el mercado de insumos y productos terminados suele ocurrir algo muy parecido a lo que acontece en el mercado bursátil, los operadores que ven a tiempo la llegada de la recesión o caída de la demanda liquidan de la manera mas rápida posible sus stock y cancelan sus deudas, quedándose los menos informados con stock y deudas. De igual forma deberá controlarse de manera estricta los flujos de fondos, verificando que la velocidad de ingresos de fondos sea siempre superior como promedio a la velocidad de egresos de los mismos. Establecer un presupuesto en base a los ingresos y egresos, y adoptando los ajustes periódicamente es fundamental, no hacer ello implica hacer caer a la empresa en un estado de incapacidad para continuar operando. Debe siempre guardarse una correcta relación entre la financiación de los activos con capital propio y con créditos comerciales y financieros. **“Si consumo mas de lo produzco, quizás el primer mes sea feliz, pero el segundo no hubiera querido haber sido feliz”**



## ALI BABA Y LOS 40 LADRONES

25. **Falta de dinero/capital.** Es fundamental contar con la suficiente cantidad de fondos que hagan innecesario por un lado la solicitud de préstamos, y por otro contar con lo necesario para desarrollar las operaciones básicas que la actividad en cuestión requiere. Así por ejemplo cierto tipo de actividades requieren de egresos fijos mensuales, como lo es el caso de la publicidad en diarios por parte de los negocios inmobiliarios, no disponer de los suficientes fondos para amparar dichos egresos hasta tanto las operaciones propias de la empresa permitan abonarlos sin mayores problemas, es de fundamental importancia para ocupar un lugar en el mercado.
26. **Gestión incorrecta de los fondos.** En este particular punto hacemos mención a la utilización de fondos ajenos cuyos costos son superiores a la rentabilidad conseguida con su inversión, o bien a la utilización de fondos propios en proyectos con niveles de rentabilidad inferiores a sus costes de oportunidad. De ahí la importancia de presupuestar, planificar, controlar y proyectar como hemos venido diciendo en los puntos anteriores. **“La propia palabra lo dice, sino tengo un buen fondo como me sostengo”**
27. **Calculo del punto de equilibrio.** Escasos márgenes de contribución marginal o la existencia de elevados costos fijos llevará a la empresa a tener que realizar elevados montos de transacciones para llegar al punto muerto y a partir de allí obtener beneficios. Si las cuotas de mercado a las cuales puede acceder dificultan o hacen difícil llegar al punto muerto con comodidad, la empresa tendrá una mayor inclinación o tendencia a generar pérdidas que ganancias. El tener un buen sistema de información tanto de su situación interna como su entorno y excelente mecanismos de control, sumado a la toma de decisiones basadas en hechos y no conjeturas, le permitirá realizar un buen calculo de su punto de equilibrio, **“Lo importante no es llegar sino saber mantenerse”**
28. **Expectativas poco realistas.** Vinculado al punto anterior, y a la planificación y presupuestación / previsiones de ventas, está la generación de expectativas poco realistas, lo cual lleva a un exceso de gastos e inversiones, como así también de deudas, pensando en la posibilidad de ingresos superiores a los que realmente luego se dan. Ello no sólo trae aparejado problemas financieros, sino también lleva a estados depresivos y profundas caídas en los niveles de optimismo. **“No es ahogarse en un vaso de agua, sino pensar bien como salir del vaso”**
29. **Gastos personales.** Esto prácticamente es una enfermedad nacional o mas bien se pudiera llamar una epidemia del Caribe, gastar a cuenta de la empresa y sacar de esta como si fuera un barril sin fondos, por el aquello de que es mió, es uno de los mayores errores que se comete por el empresario de acá, a veces sobre utilizando los ingresos generados en momentos de bonanza, o la falta de una política de ahorro, y no nos damos cuenta que la fijación de un costo de oportunidad para si mismo superior a lo realmente factible lleva ineludiblemente a la empresa a su destrucción. **“A todos nos gusta la vida buena, pero la verdadera vida buena es la que dura”**
30. **Seleccionar los socios.** No encontrar socios con iguales intereses y objetivos, hasta en oportunidades carentes de ética o moral, y no dispuestos a trabajar duro, sumados a una auténtica química de grupo, genera más temprano que tarde dificultades para la continuidad de la empresa. A veces un buen Pacto de Socio que regule bien la disciplina y las responsabilidades y deberes de cada Socio ayuda a evitar estos problemas. **“Es mejor la confianza de que todo esta escrito, las reglas de juego cuando están bien definidas y si conocen evitan muchos problemas”**
31. **No conocerse a sí mismo.** Es fundamental que el empresario reconozca sus propias limitaciones, capacidades, y sus comportamientos habituales ante determinadas circunstancias. Reconocer ello a tiempo permitirá no sólo evitar errores a la hora de tomar decisiones, sino además actuar de manera tal de poder sobrellevar los momentos difíciles que todo negocio tiene. Usted también se puede someter a un plan de mejora continua y para eso debe saber identificar cuales son sus debilidades. **“Lo importante no es saber nuestras debilidades, sino enfrentarlas y superarlas”**



32. **Lo que nos gusta hacer.** Ello lleva al empresario a dar preferencias a los factores técnicos o comerciales en desmedro de los administrativos y financieros, con las consecuencias que ello acarrea. De lo que nos gusta hacer, no debemos preocuparnos, lo importante es atender y supervisar cada elemento de lo que no nos gusta. Podemos ser un gran economista y no preocuparnos del control del proceso de producción, o ser un gran ingeniero y pensar que las cuestiones financieras es responsabilidad del contador. **“A mi, decía un amigo, mío lo que mas me gusta de mi negocio son los almuerzos con los clientes, pero no le duro un año**
33. **El ciclo de vida de un producto o servicio.** Llevará a adquirir negocios que están en el techo de su ciclo, o bien a no introducir las mejoras e innovaciones que todo negocio necesita para evitar caer en sus niveles de ingresos y beneficios. Por eso es extremadamente importante mantenerse informado de que sucede en el mercado tanto nacional como internacional, el mundo se mueve a una velocidad que actividades o productos que a lo mejor pensamos que serán un éxito solo les queda unos días en el mercado, de ahí que siempre tenemos que estar atentos a la renovación y los necesarios cambios. **“Sino vigilo yo mi negocio, ¿quien lo va a hacer?**
34. **Mala actitud.** No poseer una actitud de lucha y sacrificio, sumados a una clara disciplina y ética de trabajo impedirá el crecimiento y sostenimiento de la empresa. Un buen negocio implica sacrificio, entrega, dedicación, aunque también implica y mucha, planificación, proyección estrategias y conocimientos, no solo del dueño sino del equipo, y esta actitud es la que debemos saber transmitir **” La gente hace mas lo ven hacer que lo que les dice que hagan**
35. **Familiaridad.** Dar preferencia o colocar en puestos claves a familiares por el sólo hecho de ser tales, dejando de lado sus auténticas capacidades y niveles de idoneidad llevan a la desmotivación al resto del personal, como así también a una caída en los niveles de

rendimientos. A veces es preferible y sino calculen el gasto, mantener un familiar en la casa, que tenerlo en la empresa, pues no solo ocasiona el gasto de salario, sino el gasto de sus errores, de su incompetencia y lo que es peor el gasto de la insatisfacción del resto del equipo. **“ Alguien dijo: Le prefiero hacer un monumento, y mantenerlo que tenerlo al lado mío”**

36. **Gestión del riesgo.** Gestionar correctamente el riesgo implica analizar: a) los atractivos de cada alternativa; b) su mayor o menor disposición a aceptar la posible pérdida; c) las posibilidades de éxito o fracaso de cada alternativa, y d) el grado en que juzgue factible en cada caso aumentar las probabilidades de éxito y disminuir las probabilidades de fracaso gracias a sus propios esfuerzos. De tal forma en la medida en que evalúe los riesgos debidamente en función a los anteriores puntos evitará caer en una mala gestión del riesgo, lo cual ampliará significativamente sus probabilidades de fracaso. **“No existe un proyecto que no tenga riesgos, pero el riesgo mayor es desconocerlo”**
37. **Aptitud hacia las oportunidades que ofrece el mercado.** Todos hemos pensado alguna vez que nuestros productos o servicios son los mejores o están cerca, pero pocos han podido venderlos sin descubrir y aprovechar las oportunidades del mercado. Hay que efectuar estudios de mercado, recopilar información de diversas fuentes y, en el caso de ciertos negocios, elegir su ubicación con mucho cuidado. **“Un empresario necesita estar informado sobre su mercado en todo momento”.**



38. **El incumplimiento de obligaciones impositivas y laborales.** La falta de controles internos, de planificación, el descuido o improvisación, sumados a la falta de una

## ALI BABA Y LOS 40 LADRONES

correcta organización, como así también el pensar que sólo evadiendo impuestos y trabajando de manera irregular con los empleados, puede generar mayores ingresos en el corto plazo, pero pone en riesgo la capacidad de generación de beneficios sustentables en el largo plazo. **“Los negocios limpios duran toda la vida, los que están corrompidos duran , hasta que nos cambien el corrupto”**

39. **Falta de experiencia.** Hacer un negocio puede ser algo muy fácil, inclusive hay negocios que se hacen en un minuto, pero administrar una empresa, es como administrar la vida, hay que estar aprendiendo constantemente, hay que estudiar, hay que prepararse y sobre todo aprender de nuestros errores. Sino sabe sobre un tema, mejor consulte, pregunte a los que saben, nadie nace siendo empresario, como tampoco nadie nace siendo un hombre, lo importante es saber crecer y escuchar a los que saben. **Hay un refrán que dice: Nadie aprende por cabeza ajena, yo diría: haga el mayor esfuerzo por lograrlo**
40. **Mala ubicación.** La ubicación suele ser un factor no tenido debidamente en cuenta a la hora de comenzar determinadas actividades. Ella tiene suma importancia en cuanto a la facilidad de estacionamiento para los clientes, hemos visto en muchas ocasiones a empresas ubicadas en terrenos altamente costosos cuando su razón social es la venta al por mayor, es decir que con un buen almacén en las afueras de la ciudad, cumplirían su objetivo y hasta quizás les fuera mejor, y no aprovechan un activo que tienen. La cuestión no es estar en el mejor lugar, el mas bonito o el mas caro, sino en el punto estratégico que mas le conviene a la empresa. **“No es estar donde quisiera, sino donde me hace falta”**

Hasta aquí una breve presentación de los 40 ladrones de Ali Baba, le toca a usted ahora identificar si alguno de ellos o todos, forman parte de su empresa y entonces así podrá saber quien le esta robando.

Si usted considera que no es capaz de evaluar esta situación, busque algún experto que se lo haga y le demuestra con hechos y evidencias donde están sus ladrones y como capturarlos. **“Mas vale gastar en prevenir que gastar en lamentar”**

**Baker Tilly Republica Dominicana** es una firma dedicada a todos los temas de organización industrial, auditorias financieras y outsourcing entre otros servicios.

Con un personal altamente calificado y certificado por los organismos internacionales mas competentes que nace a partir de Chalas-Mancebo y Asociados

Ha participado innumerables proyectos en Republica Dominicana y su personal ha sido asesores de empresas tales como: Editora Corripio, Font-Gamundi, Frederic Schad, Pinturas Tropical, Franco Acra, INESA, Grupo Malla y otras

En el ámbito de organización industrial desarrollamos proyectos de:

Asesoría en la implantación de normas ISO 9000 e ISO 14000, Requisitos Eurogap, Requisitos de la FDA, ISO 13485.2003 para el sector medico, sistemas HACCP y otras.

Además participamos en el desarrollo de planes estratégicos, análisis de clima laboral, estudios de mercados, definición de estructuras organizativas y manuales de responsabilidades y autoridades.



**BAKER TILLY**  
REPÚBLICA DOMINICANA