

AEA

*Asociación de emprendedores
y empresarios autónomos*

**BIBLIOTECA
PRÁCTICA**



**CONTROL DEL TIEMPO Y
PRODUCTIVIDAD**

Índice

1 – Introducción	4
2 – El tiempo que vivimos y cómo lo vivimos	5
3 – Administración del tiempo	5
Ser consciente de mi situación actual de control del tiempo	6
Definir plazos de actuación concretos	7
Fijar objetivos a conseguir claros, definidos y alcanzables	8
Prevenir o anticipar las situaciones	9
Los conflictos entre objetivos a alcanzar	10
El decálogo del control del tiempo	11
4 – Los mitos	12
5 – Productividad	13

Reservados todos los derechos.

Prohibida la reproducción total o parcial de la presente obra sin la autorización expresa y previa del propietario del Copyright

©Asociación de Emprendedores y Empresarios Autónomos - **AEA**

1 Introducción

En este manual vamos a analizar las claves y obtener conclusiones sobre dos áreas de trabajo que pueden ser fundamentales a la hora de conseguir el éxito del emprendedor: el control del tiempo y la productividad.

Como es lógico, todo lo que veremos a continuación sirve para cualquier persona. Aunque nos enfoquemos en el emprendimiento. El tiempo y la productividad han estado, están y estarán siempre presentes en nuestra vida, dentro y fuera de los negocios.

No es extraño por tanto que desde la antigüedad filósofos, matemáticos o sabios de todas las áreas de conocimiento se sintieran atraídos por el concepto de tiempo, e intentaran definirlo, abarcarlo, medirlo e incluso detenerlo.

Algo parecido ha ocurrido con la productividad, fórmula matemática o concepto más reciente, que nace de la necesidad de medir la relación entre lo que gastamos y cuánto recibimos a cambio, comparando el resultado con un patrón predefinido.

El tiempo es una variable sobre la que no podemos actuar, que puede ser medida, y cuyo flujo es constante, aunque la percepción pueda variar de unas personas a otras, o incluso para la misma persona en situaciones distintas.

La productividad, en cambio, es una variable moldeable, que depende en gran medida del tiempo, como lo manejamos, estructuramos su empleo y lo aplicamos a las tareas u obligaciones cotidianas.

En ambos casos, como hemos indicado al principio, tanto el control del tiempo como la productividad son elementos de gestión sobre los que debe poner mucha atención cualquier emprendedor. Del uso del tiempo y de la medición de la productividad se pueden obtener beneficios o quebrantos que determinan el éxito o fracaso de un proyecto.

En la sociedad actual, el control del tiempo ha tomado una posición predominante, aún cuando no seamos conscientes a veces de este particular. Los cambios que se producen en nuestro entorno con cada vez más rápidos, y es habitual escuchar comentarios tales como *"no tengo tiempo para nada"*, *"el tiempo vuela"*, o *"no llego. Otra vez tarde"*



Esto puede demostrar un estado de tensión, un desequilibrio entre la larga lista de tareas que debemos acometer y el limitado tiempo disponible. Estas situaciones, como es lógico, nos pasan factura física y psíquicamente. ¿O simplemente denota ausencia de planificación, de control de las situaciones y de las obligaciones?

La respuesta suele ser sí. Tanto a nivel personal en la vida privada, como en los negocios.

Pues bien, comencemos a estudiar el control del tiempo. Verá que el resultado de este estudio es la mejora de la productividad, es más, simplemente crece su índice por el mero hecho de controlar positivamente el tiempo. No olvide que el tiempo es un recurso más de su negocio, tiene un valor monetario de gasto como recurso.

2 El tiempo que vivimos y cómo lo vivimos

Piense por un momento que si nada evolucionara, cambiara, el tiempo no existiría. El tiempo es, bajo este prisma, el cambio entre un antes y un después de las cosas, el intervalo desde cómo es algo ahora y en qué se convierte, el intervalo de una actuación.

En cualquier organización, o grupo de personas que trabajan en pro de la obtención de un objetivo, el uso de los intervalos, su planificación, es esencial, determina la productividad de dicha organización.

Pero la percepción personal del intervalo de tiempo, es decir, cómo le percibimos o vivimos, es distinto de su realidad.

El tiempo cronológico, que lo representamos en nuestra agenda con días, meses, horas es el **tiempo objetivo** que nos ayuda a sincronizar tareas, planificarlas u ordenarlas.

El **tiempo subjetivo** es el que sentimos, el que utilizamos mentalmente. Seguro que adivina ejemplos de cómo conviven el tiempo objetivo y el subjetivo. A quién no le ha ocurrido que se le ha pasado el día sin darse cuenta, disfrutando de una actividad que realmente le gusta. Al contrario, qué tedioso resulta a veces atender una reunión, esperar sin hacer nada a una persona, o simplemente estar sentado en el sillón del dentista. Estos tiempos subjetivos son a veces eternos; parece que no pasa el tiempo.

El control del tiempo subjetivo es en gran medida la clave a la hora de realizar con éxito la mayoría de las tareas que nos corresponden, y de conseguir los objetivos fijados. Recuerde, el tiempo objetivo no se puede controlar, está ahí, pasa de forma inexorable. Eso sí, lo podemos organizar y planificar. Pues bien, trabajemos con los dos para que confluyan y los utilicemos de la forma más eficiente posible.

3 Administración del tiempo

El tiempo se puede administrar de forma eficiente. Siempre podremos mejorar cómo utilizamos el tiempo, poniendo atención a varios condicionantes que influyen en su control.

No olvide que como emprendedor tiene la obligación y la responsabilidad de gestión no solo de su tiempo, sino también del tiempo de sus colaboradores (clientes y proveedores) o de sus empleados. También tenga en cuenta que la dinámica diaria en la vida personal privada interactúa con la gestión y el

control del tiempo en el ámbito de su negocio, dirigiendo en ocasiones uno a otro.

Cualquier proyecto de negocio tiene tres elementos clave que son su esencia:

- Objetivo a conseguir
- **Tiempo** de realización
- Recursos empleados para la obtención del objetivo en el tiempo dedicado

Como verá, el tiempo es un elemento de suma importancia para su negocio. Por tanto, al igual que cuidaremos las compras, la contratación de los empleados, la decisión del tipo de comercialización, en definitiva, controlaremos los recursos, el control del tiempo y su administración es un área de gestión tan impactante en su negocio como cualquier otra.

A continuación analizaremos varios escenarios o pautas de actuación que, desde el punto de vista práctico, serán base de un manejo y control más eficiente del tiempo.

Ser consciente de mi situación actual de control del tiempo

El día a día nos impide detenernos a pensar cómo administramos el tiempo. El árbol no nos deja ver el bosque. Los detalles en los que centramos la atención en cada momento ocultan el todo de nuestra actividad en su conjunto.

Lo primero que debemos hacer es ser conscientes de cómo manejamos el tiempo. Detener la actividad y conocer cómo utilizamos el tiempo es una práctica sencilla.

Observe su agenda diaria o semanal. Me levanto, llego al trabajo, comienzo la actividad, parada para almorzar, etc.

Los pasos que sigue suelen ser rutinarios. La costumbre hace que no nos planteemos el orden de lo que hacemos, funcionando por inercia. Esto no sería importante si dicha inercia cubriera la necesidad de gestión. Lo realmente preocupante es que todos los días son iguales, y solo hechos ajenos a nosotros rompen dicha inercia.

No significa esto que la inercia en el trabajo sea perjudicial. Más bien se refiere a que trabajamos en muchas ocasiones a la espera, no de forma proactiva.



El cometido de un líder, un emprendedor, es que ocurran las cosas, dicho vulgarmente. Es el encargado de que el proyecto nazca, se desarrolle y llegue a conseguir los objetivos propuestos inicialmente. Si la postura del emprendedor es pasiva ante el tiempo, seguramente nada de lo anterior ocurrirá.

Anotemos la primera máxima de nuestro decálogo:

“Conocer cómo utilizo el tiempo”

Definir plazos de actuación concretos

“Vamos a realizar una campaña dirigida a los clientes para informarles de los descuentos del mes”. Esta intención, como otras muchas en la gestión diaria del emprendedor, debe ser acotada en el tiempo y en los recursos.

Convendremos en que la frase tendría más sentido práctico, definitorio y concreto si dijéramos “El próximo martes, a las 12:00, enviaremos una comunicación a los clientes informando de los descuentos mensuales”.

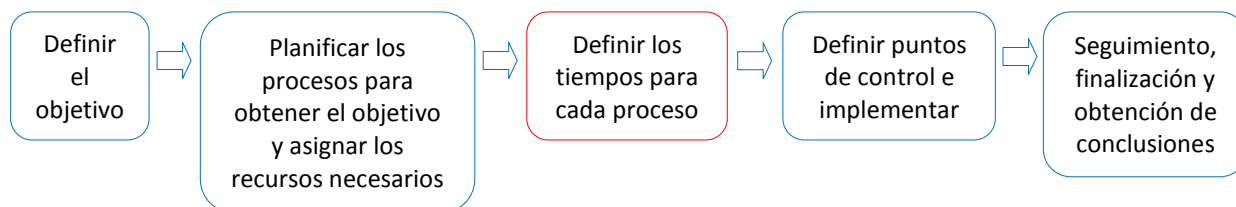
Si vamos un poco más allá, podemos centrar todavía más el mensaje en los detalles; “El próximo martes, a las 12:00, enviaremos una comunicación a los clientes informando de los descuentos mensuales, por lo que el viernes a las 14:00 debe estar preparada la carta impresa, el lunes a las 11:00 preparados los sobres con las direcciones, y el martes a las 9:00 empaquetada la correspondencia para ser enviada a correos”.

Parece exagerado, ¿verdad? Pues debe saber que lo común es el primer mensaje, algo así como “a ver si nos organizamos e informamos a los clientes antes que termine el mes y pierdan los descuentos”.

Definir plazos es vital. Simplifica la organización, crea autodisciplina en la persona que es responsable de una tarea y, lógicamente, facilita la toma de decisiones. Si usted es el encargado de una o todas las tareas, ya las tiene programadas, no debe decidir sobre la marcha, solo tiene que ejecutarlas.

Si participan colaboradores o empleados, su labor como gestor se facilita notablemente, pasando a una posición de control y de evaluación, pudiendo apartar de su tiempo y de su mente los cometidos hasta el momento en el que determine los puntos de control y evaluación correspondientes.

El ciclo de proceso de decisión en la empresa es un círculo recurrente que podemos dibujar con el siguiente esquema:



Si debemos prestar una atención contante a cada proceso, no dispondremos de tiempo suficiente para realizar ninguna otra operación, es más, seguramente no contemos con el tiempo para poder abarcarlos todos.

Hay dos conceptos importantes en la gestión que se aplican en este caso; la delegación y la definición de plazos. La delegación es ceder la responsabilidad del proyecto o de sus partes a quien realmente le

corresponde. La definición de los plazos de ejecución de cada elemento del proyecto implica poder relajar la atención sobre ellos hasta su límite temporal.

Un ejemplo sencillo de todo lo anterior es un emprendedor que inicia la creación de su negocio y, para cada parte independiente de su proyecto, contrata a proveedores distintos. En nuestro ejemplo, su negocio requiere de local comercial, por lo que contrata a un constructor para la reforma, debe contactar y negociar con proveedores de producto, del área comercial para las campañas de apertura, de especialista en internet para su página WEB, etc.

Si solo pusiera atención a una de sus obligaciones, como es lógico, las demás se verían desatendidas. Si se centra en la reforma, y todos los días acude al local, seguro que la termina en plazo, con las calidad deseadas y lista para que los clientes lleguen, pero no tendrá producto que vender, y nadie le conocerá.

Debe delegar en el constructor la responsabilidad de la reforma, determinando el plazo de ejecución (planificación), y los días que pasará por el local para revisar si se cumplen los plazos intermedios de ejecución (control y seguimiento), liberando tiempo para el resto de sus obligaciones.

La segunda máxima del decálogo del control del tiempo es:

“Definir plazos concretos a cada proyecto o actuación”

Fijar objetivos a conseguir claros, definidos y alcanzables

No hay nada más destructor para una organización que no tener claro hacia dónde va, cuál es su objetivo, para qué trabajan las personas que la componen. En el caso de un emprendedor, el riesgo se multiplica. La organización puede tener margen de maniobra, poder de recuperación. El emprendedor no cuenta con esa ventaja, pero a la vez el riesgo que asume es mucho menor y cuenta con más oportunidades para relanzar su idea su negocio, aprendiendo de qué fue mal. En definitiva, tiene más flexibilidad.

El objetivo que se desea conseguir debe estar perfectamente definido, más si cabe desde el punto de vista del tiempo.

Cuando un emprendedor plantea su idea de negocio y define su plan, los objetivos a conseguir y los plazos para conseguirlos son una parte fundamental del mismo.

Si no enfoca y dirige claramente el esfuerzo, a través de la planificación y la programación, no tendrá claro los pasos que debe dar, cuándo los debe dar y en qué dirección.

Igualmente, los objetivos tienen que ser alcanzables, posibles. De nada vale fijar algo a conseguir si es imposible conseguirlo. No puedo conseguir 10 clientes al día si cada visita de promoción dura una hora, y el porcentaje de captación estimado es del 50%. Necesitaré 20 horas diarias de trabajo.

El tiempo, en relación a los objetivos, es un aliado y al mismo tiempo el enemigo. Bien gestionado, siendo conscientes de su limitación, permite fijar plazos realistas. Si no le tenemos en cuenta, es un enemigo que nos vencerá.

Por tanto, la tercera máxima de nuestro decálogo es:

“Determinar objetivos alcanzables en los plazos disponibles”

Prevenir o anticipar las situaciones

Este aspecto de la gestión prácticamente nunca lo tenemos en cuenta, confiados en el buen cumplimiento y el éxito de las actuaciones que ponemos en marcha.

Prevenir o anticipar las situaciones que pueden ocurrir es necesario. Por mucha experiencia que tengamos en la actividad que desarrollamos, pueden suceder multitud de imprevistos que se escapan a nuestro control y que, entre otras pérdidas, nos harán consumir tiempo en resolver problemas que, si hubiéramos anticipado, resolveríamos de forma rápida y eficaz, con un gasto de tiempo mínimo.

Si tenemos preparada una alternativa al transportista habitual, si éste nos fallara (que suele ser en momentos críticos, según Murphy), simplemente la utilizaremos, ahorrando tiempo en buscar, en el momento menos apropiado, cómo solucionar el problema.

En relación al tiempo, tener preparadas alternativas, prevenir cambios repentinos, representa un ahorro de dinero y recursos.

Desde programar un viaje, hasta el diseño de un plan de actuación para la captación de clientes, cualquier actividad debe ser considerada con la antelación suficiente como para poder prevenir las situaciones que nos encontraremos.

No nos referimos exclusivamente a cambios que se produzcan en nuestro entorno, para los que debemos estar preparados. También nos referimos a analizar el tiempo que emplearemos en cada actividad, como las encadenamos y su idoneidad de realizarla o no.

Por ejemplo, al programar un viaje, debemos fijar los objetivos del mismo y los tiempos que emplearemos en cada actividad que vamos a realizar desde el inicio hasta su fin. Preparar la agenda del viaje es, evidentemente, prioritario y fundamental. Debemos fijar las citas, determinar los intervalos, resaltar alternativas de trabajo ante imprevistos de terceros, etc.

Pero también debemos considerar el entorno. Si hay prevista una huelga, si la puntualidad del medio de transporte permite los horarios de trabajo previstos, etc. Un ejemplo clarificador es un viaje Madrid-Barcelona. Los horarios de llegada pueden ser más exactos si viajamos en tren que en avión. Esto no debería significar a priori nada especial, ni siquiera ser un elemento relevante en nuestra decisión, que normalmente la tomamos en función del coste, pero resulta determinante en términos de tiempo.

El viaje en avión consume más tiempo, sobre todo en cuanto a la previsión de imprevistos (retrasos, tiempo de acceso al aeropuerto y desde el aeropuerto, climatología, etc.) *“Está previsto que lleguemos a sus oficinas a las 11:00, pero por si hay algún problema, la cita la cerramos a las 12:00”* ¿Y qué hacer con ese tiempo sobrante? Pues normalmente, simplemente gastarlo, es decir, gastar dinero.

Como conclusión, observemos que anticipar o prevenir situaciones tiene un efecto positivo en la gestión de nuestro tiempo, pero cuidado, también puede ser un factor que nos haga perderlo o no utilizarlo de la forma ideal (utilizamos una hora más por si el avión se retrasa).

Añadimos a nuestro decálogo una máxima más:

“Prevenir o anticipar situaciones”

Los conflictos entre objetivos a alcanzar

Cuando el emprendedor plantea su idea de negocio, no existe un único objetivo a alcanzar. Es curioso que cuando desde nuestra asociación trabajamos con emprendedores y les preguntamos qué quieren conseguir, cuál es su objetivo, la respuesta más común es ganarme la vida, por delante de otras más enfocadas u orientadas, como dar respuesta a una necesidad de mercado, ser mi propio jefe, desarrollar una idea innovadora en un sector, etc.

Esta primera pregunta sitúa a cada emprendedor en un grupo concreto de trabajo, atisbando ya desde el principio el esfuerzo que deberá emplear en desarrollar su negocio.

Pero no nos referimos a este aspecto personal. Para conseguir cualquiera de los objetivos principales que hemos comentado, deberán ponerse en marcha proyectos en paralelo para conseguir objetivos menores que, en su conjunto, permitan conseguir el objetivo principal.

Los objetivos son de todo tipo: conseguir clientes, negociar con proveedores, ubicar un emplazamiento para el negocio, etc.

Todos son válidos, necesarios y muchos de ellos coinciden en el mismo tiempo, pero, ¿cuándo aparecen los conflictos? Aparecen tan pronto los ponemos en marcha.

Cada proyecto para conseguir un objetivo consume recursos, entre ellos tiempo. No podemos hacer todo a la vez, no es en ningún caso recomendable, provoca falta de atención, pérdida de control, despiste y, lo que es más peligroso, nos lleva al fracaso.

Hay dos estrategias que resuelven estas situaciones de conflicto.

La primera es priorizar, establecer prioridades entre los proyectos a acometer. La segunda es agrupar los proyectos por similitud.

Priorizar es asignar un valor predominante a unas cosas sobre otras. Cuando nos encontramos ante el reto de emprender, no existen las

situaciones de urgencia, existen las prioridades. Buscar el emplazamiento del negocio es, por ejemplo, una actividad prioritaria. Lo es en relación a que en tanto no sepamos dónde desarrollaremos la actividad de negocio, no podemos determinar otras necesidades. Pero no debe ser urgente.

Determine claramente las prioridades de sus proyectos, asigne y reserve los tiempos de ejecución, y ejecute cada proyecto de forma encadenada. Claro está que algunos proyectos pueden ejecutarse en paralelo, pero comenzar todos al mismo tiempo es un error que cometemos con demasiada reiteración.

En cuanto a agrupar los proyectos, o los objetivos a alcanzar, es evidente y lógico que si dos o más proyectos u objetivos requieren recursos similares, coordinar las tareas es lo mejor que podemos hacer.

Por ejemplo, si tengo una lista de clientes con los que quiero concertar reuniones y, al mismo tiempo, quiero también programar visitas a proveedores, en ambos casos debo realizar las peticiones correspondientes, por teléfono, correo, etc.

Si doy prioridad a los clientes sobre los proveedores y comienzo a concertar citas, las hago y, después, comienzo con los proveedores, es muy posible que los dos procesos consuman más tiempo haciendo uno antes que el otro. En su lugar, será más eficiente, consumiré menos tiempo, si concierdo las reuniones para los dos grupos, encajo fechas y horas, y procedo a iniciar las visitas.

Normalmente se encontrará con este tipo de acciones que son cotidianas. Lo importante es tener claros los objetivos, ordenarlos, priorizarlos y organizarlos por bloques de similitud.

Anotemos una máxima más a nuestro decálogo:

“Resolver los conflictos entre objetivos priorizándolos y agrupando por similitud”

El decálogo del control del tiempo

En los puntos anteriores hemos definido situaciones que ocurren en relación con el control del tiempo, y soluciones eficaces para resolver varias problemáticas que con frecuencia se presentan.

En resumen, hemos definido un decálogo de actuaciones que debemos poner en práctica para un control eficaz del tiempo:

- 1- Conocer cómo utilizo el tiempo**
- 2- Definir los plazos concretos a cada proyecto o actuación**
- 3- Determinar objetivos alcanzables en los plazos disponibles**
- 4- Prevenir o anticipar situaciones**
- 5- Resolver los conflictos entre objetivos priorizándolos y agrupando por similitud**

Nuestro decálogo está incompleto, solo tenemos la mitad de sus sentencias. Nos faltan 5 máximas para completarlo.

Hasta ahora hemos puesto atención en las situaciones más comunes y en las que resulta más evidente el ahorro del tiempo y su utilización más racional, y que para su comprensión requieren de una explicación pormenorizada. Vamos a completar el decálogo con cinco recomendaciones más, que no requieren un análisis tan extenso.

- 6- Preparar bien las reuniones, internas y externas.** Ser concreto, saber para qué es la reunión, preparar bien los temas y argumentos permite no perder tiempo ni hacérselo perder a los demás.
- 7- Analizar los problemas de forma coherente.** Hay problemas que no lo son, o que simplemente no tienen solución. Pues no son problemas, claro. Evitemos gastar tiempo en vano en situaciones que no reportan ningún beneficio.
- 8- Discernir entre lo urgente y lo importante.** ¿cuántas veces habrá oído esta frase? Suele ganar la urgencia, aunque es lógico que lo importante es lo que realmente nos debe importar.
- 9- Concentración antes que distracción.** Cualquier tarea, realizada de forma constante, sin interrupciones, se termina antes que si introducimos cortes, descansos no necesarios ni programados, interrupciones de otros, etc. Si es posible, no deje tareas sin terminar para pasar a otras. Si las otras eran prioritarias, debería haber comenzado por ellas.
- 10- Nunca posponer decisiones.** Las decisiones deben ser rápidas si disponemos de la información suficiente. De nada vale retrasar una decisión, la problemática sigue ahí, no desaparece, y consumir más tiempo en meditar casi nunca lleva a mejorar la decisión. No se trata de decidir sobre la marcha. Es trabajar decididamente en pro del objetivo que tengamos, excluyendo aplazamientos.

4 Los mitos

Alrededor del control del tiempo hay muchos mitos, en relación a los negocios.

El primer mito evidente es el que relaciona la cantidad de tiempo trabajado con los resultados obtenidos.

Escuchará con frecuencia que España está en posiciones mejorables de productividad. Trabajar muchas horas no da como resultado un beneficio mayor. Aquí está el secreto de la ecuación. El objetivo es el beneficio, no la cantidad de trabajo.

Como es lógico, lo primero que debemos plantear es si trabajamos de forma inteligente, no tanto eficiente, que es un término más difícil de comprender. Trabajar de forma inteligente en relación al tiempo es aplicar nuestro esfuerzo en aquello que producirá beneficio, olvidando todo lo demás.

El segundo mito es el de la postergación de decisiones por falta de información. Nunca vamos a contar con toda la información que nos gustaría para tomar una decisión. Si esperamos a conocer los números de la

lotería, ya ha pasado la oportunidad de participar en el sorteo. El tren de los negocios se pierde fácilmente, simplemente no asumiendo riesgos, no decidiendo en el momento preciso.



El tercer mito de la asunción es que, al final, tengo que hacer todo yo para que funcione, ¿verdad? Debe confiar en el valor de las personas, dar oportunidad. Lo peor que puede hacer es coartar la libertad de decisión de sus colaboradores, imponiendo siempre su propio criterio, forma de actuar y opinión. Deje que los demás también se equivoquen. Gastará mucho más tiempo delegando y, después, eliminando esa delegación, que permitiendo actuar a su colaborador y, si fuera el caso, resolviendo aspectos no completados o dejados de lado por él.

El cuarto mito es justo lo contrario al anterior. Delegar como norma y obligación tampoco es la solución. Debe delegar cuando sea preciso, en las situaciones y para las decisiones y trabajos que así se requiera. Su responsabilidad es fijar los objetivos, determinar el camino, pero recorrerlo en compañía de otros, ni a solas, ni a la cola del grupo, como mero espectador.

El quinto y último mito que describiremos es el del emprendedor que está 24 horas al servicio de su negocio, de los demás. Necesita tiempo para usted, para pensar, proyectar, programar, divertirse, vivir. Sus colaboradores internos y externos deben saber lo que tienen que hacer, sus objetivos, cometidos y plazos, y acudir a su opción de decisión solo cuando sea necesario.

5 Productividad

¡Vaya término tan complejo de entender! Como muchos de los indicadores económicos, la productividad es un indicador que resulta de una ecuación, que relaciona los recursos empleados con el objetivo a conseguir.

Hay multitud de estudios que miden, analizan y proponen soluciones para mejorar la productividad de una empresa, de una sociedad económica, de un país. Aquí no vamos a llegar a tanto, nos concentraremos, al menos, en elevar nuestra propia productividad, que ya es bastante. No olvidemos que estamos inmersos en la lectura de un manual sobre el control del tiempo, y bajo esta perspectiva es como acometeremos el análisis de la productividad.

Evolucionar para conseguir un nivel aceptable de productividad es sencillo, sobre todo surge de la gestión inteligente de los recursos de que dispongo y de la fijación de patrones de actuación.

Hemos aseverado que el tiempo es un recurso limitado. De su gestión eficiente resulta el grado de productividad que obtenemos, y para conseguirlo veamos algunas técnicas que nos ayudarán.

La definición y estructuración de tareas ayuda bastante, plasmando en reglas o condicionales para muchas de las decisiones que debemos tomar.

Por ejemplo, si analizamos por separado a cada cliente, y le tramamos de forma diferenciada, cada vez que trabajemos con él será necesario analizar su expediente, decidir en cada venta. Nuestras condiciones para los clientes deben quedar claras y escritas, definiendo las tablas de precio, descuentos o promociones que a cada uno le corresponden en función de su importancia para el negocio. Cuantas más excepciones tengamos, menos productivos seremos.

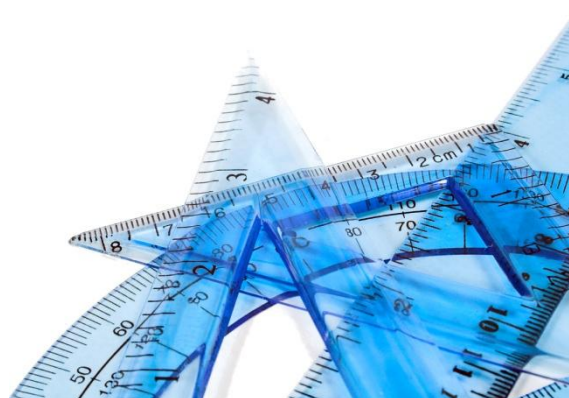
Saber decir no es posible. Decir no a situaciones, líneas de negocio, oportunidades, es esencial, tanto para la empresa como para la vida personal privada. Decir no y olvidar el asunto da poder, refuerza nuestro ámbito personal de decisión. En todo lo que hagamos es necesario determinar límites; No trabajo más de 8 horas, o 10, o 6, No acometo nuevos proyectos de negocio hasta que finalice y obtenga resultados del actual, No me distraigo de mi cometido o mi objetivo.

Todas estas decisiones ayudan a elevar nuestra productividad, a obtener los mejores resultados con el menor consumo de recursos y tiempo.

Realmente, a lo largo del manual, hemos considerado muchas situaciones y recomendaciones que nos harán más productivos, que nos ayudarán a considerar el tiempo como algo valioso. En este punto queremos resaltar que la ecuación que anotábamos en su inicio, lejos de ser algo abstracto, tiene un valor de medición importante. Ser cada vez más productivo en función al tiempo nos ayuda, nos concentra en nuestra misión y permite vivir mejor, e incluso disfrutar más de lo que hacemos.

Somos conscientes de que el emprendedor tiene un camino largo que recorrer, arduo en ocasiones, y que el tiempo que emplea en los comienzos es todo el posible, convirtiendo su jornada de trabajo en algo prolongado. Pero debe considerar que el agotamiento, la pérdida de motivación que produce, es un elemento que vemos con frecuencia como causante del abandono y fuente de errores.

Tome tiempo para descansar, para pensar, para relajarse y comenzar de nuevo. Trabaje de forma inteligente, que no significa no trabajar o hacerlo de forma no intensa. Su esfuerzo se verá recompensado no tanto por las horas que dedique a su negocio, sino al planteamiento que ha hecho de él.



No todas las personas somos capaces de seguir la disciplina de las sugerencias que hemos vertido en este manual, pero sí de algunas. Analícese de forma seria, observe sus potenciales y póngalos en valor y, sobre todo, estructure su tiempo siguiendo las recomendaciones que le hemos indicado. Seguro que verá resultados muy positivos en su actividad.

El compromiso de **AEA** para con los emprendedores, los autónomos y los empresarios y profesionales es claro. Ponemos a su disposición recursos y apoyo para intentar mejorar su dinámica de gestión con la mayor simplicidad de la que somos capaces.

En un ámbito más coloquial, no podemos gestionar tu idea de negocio, esa es tu responsabilidad. Pero sí podemos echarte una mano en diversas áreas de conocimiento en las que quizás no seas experto. Ven a conocernos y plantéanos tu proyecto, tus problemas, tus dudas. Seguro que podemos ayudarte.