

Resumen del libro

EL MITO DEL EMPRENDEDOR

POR QUE LOS PEQUEÑOS NEGOCIOS FALLAN Y QUE HACER AL RESPECTO

de ***MICHAEL E. GERBER***

PARTE 1

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCION **3**

PARTE I

EL MITO DEL EMPRENDEDOR	5
EL EMPRENDEDOR, EL ADMINISTRADOR Y EL TÉCNICO	8
LA INFANCIA: LA FASE DEL TÉCNICO	13
LA ADOLESCENCIA: OBTENIENDO UN POCO DE AYUDA	15
MÁS ALLÁ DE LA ZONA DE CONFORT	17
MADUREZ Y PERSPECTIVA EMPRENDEDORA	21

PARTE II

LA REVOLUCIÓN DE LA VUELTA DE LLAVE	iError! Marcador no definido.
EL PROTOTIPO DE LA FRANQUICIA	iError! Marcador no definido.
TRABAJANDO SOBRE TU NEGOCIO, NO EN ÉL	iError! Marcador no definido.

PARTE III

EL PROCESO DE DESARROLLO DEL NEGOCIO	iError! Marcador no definido.
TU PROGRAMA DE DESARROLLO DEL NEGOCIO	iError! Marcador no definido.
TU OBJETIVO PRIMARIO	iError! Marcador no definido.
TU OBJETIVO ESTRATÉGICO	iError! Marcador no definido.
TU ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL	iError! Marcador no definido.
TU ESTRATEGIA ADMINISTRATIVA	iError! Marcador no definido.
TU ESTRATEGIA DE PERSONAL	iError! Marcador no definido.
TU ESTRATEGIA DE MERCADOTECNIA	iError! Marcador no definido.
TU ESTRATEGIA DE SISTEMAS	iError! Marcador no definido.

INTRODUCCION

Si eres dueño de un pequeño negocio, o si quieres ser dueño de un pequeño negocio, este libro esta escrito para ti. Representa las miles de horas de trabajo que hemos realizado en "E-Myth Worldwide" en los pasados 24 años.

Ilustra una creencia, creada y soportada por las experiencias que hemos tenido con los miles de dueños de pequeños negocios con los que hemos trabajado.

"Es una creencia que dice que los pequeños negocios en los Estados Unidos simplemente no funcionan; la gente que los posee sí lo hace."

Y lo que hemos descubierto es que la gente que es dueña de pequeños negocios en este país trabaja mucho más de lo que deberían comparado con lo que recibe a cambio. Ciertamente, **el problema no es que los dueños de pequeños negocios en este país no trabajen, el problema es que están haciendo el trabajo equivocado**. Como resultado, la mayoría de sus negocios terminan en el caos, inmanejables, impredecibles, y sin dar recompensas.

Solo miren los números:

Los negocios comienzan y fallan en los Estados Unidos a una tasa asombrosamente elevada. Cada año, más de un millón de personas en este país comienzan un negocio de alguna clase. Las estadísticas nos dicen que *para el final del primer año, al menos 40 por ciento de ellos habrán cerrado*. En los siguientes 5 años, otro 40% más de ellos habrán cerrado. Y el resto de las malas noticias es que, si usted es dueño de un pequeño negocio que ha logrado sobrevivir los primeros 5 años o más, no suspire esperanzado, porque más del 80 por ciento de esos negocios sobrevivientes, fallan en los siguientes cinco. **Es decir por cada 100 negocios que nacen solo 4 de ellos cumplirán los 10 años.**

¿Por que es esto? ¿Por qué la mayoría de la gente que pone un negocio, simplemente falla? ¿Cuáles son las lecciones que hay que aprender? ¿Por qué es eso de que a pesar de toda la información disponible hoy sobre como ser exitoso en los pequeños negocios, poca gente lo es?

Este libro es la respuesta a esas preguntas. Es a cerca de cuatro profundas ideas, las cuales, si usted las entiende y las toma de corazón, le darán el poder para crear un extraordinario, excitante y personalmente satisfactorio pequeño negocio. Ignórelas, y usted muy probablemente se unirá a las cientos de miles de personas que cada año invierten sus energías, su capital y su vida en comenzar un pequeño negocio y falla, o a los muchos otros que batallan durante años simplemente tratando de sobrevivir.

IDEA #1 Hay un mito en este país –yo lo llamo el "E-Myth"– el cual dice que los pequeños negocios son fundados por emprendedores arriesgando capital para lograr ganancias. Esto simplemente no es cierto. La razón verdadera por la que la gente comienza un negocio tiene poco que ver con ser emprendedor. De hecho, esta creencia es el factor más importante en la devastadora tasa de falla en los pequeños negocios hoy en día. Entender el "E-Myth", y aplicar sus razonamientos a la creación y desarrollo de un negocio pequeño, puede ser el secreto del éxito de cualquier negocio.

IDEA #2 Hay una revolución hoy en día en los pequeños negocios americanos. La llamo la *Revolución de la Vuelta de Llave*. No solamente esta cambiando la forma de hacer negocios en este país y en todo el mundo, también esta cambiando quién entra a los negocios, como lo hacen, y la probabilidad de su sobrevivencia.

IDEA #3 En el corazón de la *Revolución de Vuelta de Llave* hay un proceso dinámico que en

el "E-Myth Worldwide" llamamos el *Proceso del Desarrollo del Negocio*. Cuando está sistematizado y aplicado con un propósito específico por un dueño de un pequeño negocio, tiene la capacidad de transformar un pequeño negocio en una organización increíblemente efectiva. Nuestra experiencia nos muestra que cuando una pequeña empresa incorpora este proceso en cada una de sus operaciones y lo usa para controlar su destino, la compañía se mantiene joven y próspera. Cuando una pequeña empresa ignora este proceso –como la mayoría desafortunadamente lo hace– se encomienda a administrar por suerte, se estanca y, por último viene el fracaso. Las consecuencias son inevitables.

IDEA #4 El *Proceso de Desarrollo de Negocio* puede ser sistemáticamente aplicado por el dueño de una pequeña empresa en una metodología de paso-a-paso que incorpore las lecciones de la *Revolución de la Vuelta de Llave* en la operación del negocio. Este proceso se convierte entonces en una forma predecible y revitalizadora de cualquier pequeño negocio cuyo dueño este dispuesto a darle al proceso el tiempo y la atención requeridos para hacerlo florecer.

He visto este proceso ser exitoso en cientos de casos. Y, aunque el proceso no es una "bala mágica", y requiere de trabajo arduo, es siempre un trabajo gratificante y es el único trabajo que conozco que da el nivel de control necesario para obtener lo que se quiera de un pequeño negocio. Ciertamente, el proceso va a cambiar tu trabajo y va a cambiar tu vida.

Entonces, este libro es acerca de producir resultados, no simplemente del "qué es lo que está mal. Porque nosotros dos sabemos que libros como esos no funcionan. La gente es la que funciona. Y lo que hace que la gente funcione es una idea en la que vale la pena trabajar, acompañada de un claro entendimiento de lo que necesita ser hecho.

Es solamente cuando una idea así se integra firmemente a la forma en la que uno piensa y opera su negocio cuando el "como hacerlo" adquiere significado.

Este libro habla de esa idea. Una idea que dice que tu negocio no es nada más que un reflejo de lo que tú eres:

- Si tu forma de pensar es descuidada, tu negocio será descuidado.
- Si eres desorganizado, tu negocio será desorganizado.
- Si eres codicioso, tus empleados serán codiciosos, dando cada vez menos y menos de ellos mismos y pidiendo cada vez más.
- Si tu información de lo que debe hacerse en tu negocio es limitada, tu negocio va a reflejar esa limitación.

Entonces, si tu negocio necesita cambiar –así como debe de progresar continuamente- tú debes cambiar primero. Si eres reacio al cambio, tu negocio nunca va ser capaz de darte lo que desees.

El primer cambio que necesita suceder tiene que ver con la idea de lo que es un negocio y que se necesita para hacer que funcione.

Una vez que hayas entendido completamente la relación que todo dueño debe de tener con su negocio para que funcione, puedo asegurarte que tu negocio y tu vida tomaran una nueva vitalidad y un nuevo significado.

Sabrás el por que mucha gente falla para obtener lo que quiere de su negocio. Verás las casi mágicas oportunidades disponibles para cualquiera que comienza un pequeño negocio en el camino correcto, con un verdadero entendimiento, con las herramientas necesarias. Lo he visto suceder miles de veces, en cualquier tipo de negocio imaginable, con gente que no sabía nada acerca de negocios cuando comenzaron. Mi deseo es que todo el tiempo que pases leyendo este libro, lo mismo comience a suceder contigo.

PARTE I

EL MITO DEL EMPRENDEDOR Y LOS PEQUEÑOS NEGOCIOS

1

EL MITO DEL EMPRENDEDOR

“E-Myth” es el Mito del Emprendedor. Corre muy profundo en este país y toca lo heroico.

Cuando uno se imagina al emprendedor típico, imágenes herculeanas llegan a la mente: Un hombre o una mujer solitario(a), avanzando en contra de los elementos, desafiando valientemente inconmensurables desventuras, escalando grandes montañas. Todo para realizar el sueño de crear un negocio propio.

La leyenda habla de nobleza, de lealtad, de esfuerzos sobrehumanos, de una resolución prodigiosa de alcanzar ideales más grandes que la vida misma.

Bueno, aunque si hay gente así, mi experiencia me dice que es muy rara. De los cientos de personas de negocios que he tenido la oportunidad de conocer y de trabajar con ellos en las pasadas tres décadas, muy pocos han sido verdaderos emprendedores cuando los conocí:

- ❖ La visión los había abandonado a casi todos.
- ❖ Las ansias por escalar se habían convertido en terror a las alturas.
- ❖ Cansancio era común, emoción era rara.

¿Pero, no habían sido todos ellos emprendedores? Después de todo comenzaron su propio negocio. Debió de haber un sueño que los condujera a tal riesgo. Si fue así, ¿Dónde está el sueño ahora? ¿Por qué se desvaneció? ¿Dónde está el emprendedor que comenzó el negocio?

La respuesta es simple: El emprendedor existió sólo por un momento. Un fugaz segundo en el tiempo. Y luego se fue. En muchos casos para siempre. Ese es el mito del emprendedor.

Y sus raíces se encuentran en una creencia romántica que dice que los pequeños negocios son comenzados por emprendedores, cuando de hecho la mayoría no lo son.

Entonces, ¿Quién comienza los pequeños negocios? ¿Por qué?

El Cosquilleo Del Emprendedor

Para entender el mito del emprendedor y los malentendidos en su núcleo, vamos a echar una mirada a la persona que abre un negocio. No cuando ya lo abrió, sino antes.

Tomemos tu caso, ¿Dónde estabas antes de poner tu negocio? Y si apenas estás pensando en poner tu negocio, ¿Dónde estás ahora?

Bueno, si eres como la mayoría de la gente que he conocido, estabas trabajando para alguien más. ¿Qué estabas haciendo? Probablemente trabajo técnico, como casi todos los que ponen un negocio. Eras un carpintero, un mecánico o un operador. Eras un bibliotecario, un estilista canino, un artesano o un programador. Un doctor o escritor, artista gráfico o contador, un decorador de interiores o plomero o vendedor.

Lo que fuera, estabas haciendo trabajo técnico. Y probablemente eras endemoniadamente bueno en ello. Pero lo hacías para alguien más. Entonces, un día, por alguna razón no aparente, algo sucedió. Pudo haber sido el clima, un cumpleaños, la graduación de tu hijo. Pudo haber sido el cheque de pago que recibiste el viernes, o esa mirada de reojo poco amistosa que te dirigió tu jefe. Pudo haber sido ese sentimiento de que tu jefe realmente no apreciaba tu contribución al éxito de su negocio. Pudo haber sido cualquier cosa, no importa que. Pero un buen día por alguna razón no aparente, fuiste atacado por el cosquilleo del emprendedor. Y desde ese día, tu vida no fue igual.

Dentro de tu mente sonaba algo así: “¿Por qué estoy haciendo esto? ¿Por qué estoy trabajando para este tipo? Hey, yo sé tanto de este negocio como él. Si no fuera por mí, no tendría tan bien el negocio. Y desde ese momento tu destino fue sellado. La emoción de cortar el cordón era tu acompañante.

El pensamiento de independencia te seguía a donde fueras. La idea de ser tu propio jefe, haciendo tus propias cosas, cantando tu propia canción, se volvió obsesivamente irresistible. Una vez que te entró el cosquilleo del emprendedor no hubo alivio. No pudiste deshacerte de él. Tenías que poner tu propio negocio.

La Asunción Fatal

En los trotes de tu cosquilleo del emprendedor, fuiste víctima de la asunción más desastrosa que alguien que pone un negocio puede hacer. Es la asunción de los técnicos que ponen su propio negocio, la que traza el curso del negocio –desde la gran apertura hasta la liquidación- al momento de asumirla.

La asunción fatal es: “**Si entiendes el trabajo técnico de un negocio, entiendes el negocio que realiza ese trabajo técnico**”. Y la razón por la que es fatal es simplemente porque es mentira. El trabajo técnico de un negocio y el negocio que hace ese trabajo técnico son dos cosas completamente diferentes.

Pero el técnico que pone su negocio no ve eso. Para un técnico que sufre del cosquilleo del emprendedor, un negocio no es un negocio, sino el lugar para ir a trabajar. Entonces, el

estilista pone su estética. El ingeniero comienza su negocio de semiconductores. El músico pone su tienda de música.

Todos ellos creyendo que si entendían el trabajo técnico del negocio, inmediata e inminentemente estarían calificados para poner un negocio de esa clase. Y eso simplemente no es cierto. De hecho, más que ser su gran ventaja, el saber el trabajo técnico de su negocio se convierte en su gran carga. El técnico se va a ver forzado a aprender cómo hacer que el negocio funcione, más que hacer el trabajo él.

La verdadera tragedia es que cuando el técnico cae víctima de la asunción fatal, el negocio que supuestamente lo iba a liberar de las limitaciones de trabajar para alguien más, realmente lo esclaviza.

Repentinamente, el trabajo que conoce tan bien se convierte en el trabajo que sabe hacer más una docena de trabajos adicionales que no tiene idea de cómo se hacen. Porque a pesar de que el cosquilleo del emprendedor es quien comienza el negocio, es realmente el técnico el que sigue yendo al trabajo.

Y repentinamente, el sueño del emprendedor se convierte en la pesadilla del técnico. El técnico que sufre del cosquilleo del emprendedor toma el trabajo que ama y lo convierte en un empleo. El trabajo que ama se convierte en una carga junto con otras cargas más pesadas y menos familiares. En lugar de mantener su especialidad, representando la única habilidad que el técnico posee, el trabajo se vuelve trivial, algo que se tiene que poner en orden rápido para hacer espacio para todo lo demás que hay que hacer.

Todo técnico que sufre del cosquilleo del emprendedor pasa por lo mismo. Primero, excitación; segundo, terror; tercero, cansancio; y, finalmente, desesperación. Un terrible sentimiento de pérdida. No sólo la pérdida de lo que era más cercano a él, su relación especial con su habilidad, sino la pérdida de propósito. Y entonces, ¿Qué hacer?

Dar un paso a la vez. El técnico no es el único problema que hay que enfrentar aquí.

EL EMPRENDEDOR, EL ADMINISTRADOR Y EL TÉCNICO

No, el técnico no es el único problema.

El problema es más complicado que eso. El problema es que cualquiera que ponga un negocio es realmente tres personas en uno: El emprendedor, el Administrador y el Técnico.

Y el problema se compone del hecho de que mientras cada uno de estas personalidades quiere ser el jefe, ninguna de ellas quiere tener un jefe. Estos tres pusieron un negocio propio para deshacerse del jefe. Y el conflicto comienza ahí.

Este es un conflicto de la interacción entre nuestras múltiples personalidades. Porque todos tenemos varias personalidades. Como muestra están el "chico flaco" y el "chico gordo".

Este es un ejemplo que a todos nos sucede, y es la eterna batalla entre el "chico flaco" –el deportista, saludable, disciplinado, organizado– y el "chico gordo" que es todo lo contrario. Hay momentos en nuestras vidas en los que comenzamos una dieta y plan de ejercicios porque ya no toleramos nuestra mala condición física y esos kilitos de más –el "chico flaco" tiene el control–. Es una nueva vida donde todo va bien hasta que se apodera de nosotros de nuevo el "chico gordo" y todo vuelve a ser como antes, sin ejercicio, ni buena alimentación y pasar toda la tarde viendo la televisión.

Esto nos pasa a todos una y otra vez. Porque nos hemos engañado de que somos sólo una persona. Y cuando el "chico flaco" decide cambiar las cosas, pensamos en que soy *yo* quien hace esa decisión. Y cuando el "chico gordo" despierta y regresa todo como estaba antes, pensamos que soy *yo* también quien toma esa decisión. Pero no es el *yo*. Es el *nosotros*.

El "chico flaco" y el "chico gordo" son dos personalidades totalmente opuestas, con diferentes necesidades, diferentes intereses, y diferentes estilos de vida. Y por eso no se caen bien entre ellos. Ambos quieren cosas diferentes. En otras palabras, cuando eres "el chico flaco" siempre haces promesas que el "chico gordo" tiene que mantener y cuando eres el "chico gordo", siempre haces promesas que el "chico flaco" tiene que mantener.

No es ninguna sorpresa que pasemos tanto trabajo manteniendo nuestras promesas. No es que seamos indecisos o inconsistentes; es que cada uno de nosotros es una serie de diferentes personalidades, cada una con sus diferentes intereses y formas de hacer las cosas. Pedirle a una de ellas que ceda a alguna de las otras es invitar a una batalla o incluso una guerra a gran escala.

Bueno, esa clase de guerra es la que sucede dentro de un dueño de un pequeño negocio. Pero es una batalla de tres, entre el emprendedor, el administrador y el técnico. Desdichadamente es una batalla que ninguno puede ganar. Entender las diferencias entre los tres explica por qué.

El Emprendedor

La personalidad emprendedora convierte la condición más trivial en una experiencia excepcional. El emprendedor es el visionario en nosotros. El soñador. La energía detrás de cada actividad humana. La imaginación que enciende el fuego del futuro. El catalizador del cambio. El emprendedor vive en el futuro, nunca en el pasado, rara vez en el presente. Es feliz cuando se le deja construir imágenes de "que tal sí" y "sí, entonces".

Es el innovador, el gran estratega, el creador de nuevos métodos, el doblegador del mundo – como Sears Roebuck, Henry Ford, Tom Watson de IBM y Ray Crock de McDonalds-. Toda personalidad emprendedora tiene una extraordinaria necesidad de control. Necesita control de la gente y eventos en el presente para que se pueda concentrar en sus sueños.

Por su necesidad de cambio, el emprendedor crea un gran revuelo en torno a él que se vuelve incómodo para aquellos que enlista en sus proyectos. Como resultado, constantemente se le encuentra rápidamente distanciado de los demás. Lo más lejos que se encuentre, mayor el esfuerzo requerido para jalar a sus acompañantes.

Esto crea el punto de vista del emprendedor acerca del mundo: En el mundo hay una sobranza abundancia de oportunidades y un eterno arrastrar de zapatos. Para el emprendedor, la mayoría de la gente no es más que problemas que se atraviesan en el camino del sueño.

El Administrador

La personalidad administrativa es pragmática. Sin el administrador no habría planeación, orden, predictibilidad. El administrador es la parte de nosotros que va a Sears a comprar cajoneras de plástico y sistemáticamente guarda en ellas todas los diferentes tornillos acomodados por formas y tamaños.

Si el emprendedor vive en el futuro, el administrador vive en el pasado. Donde el emprendedor clama por control, el administrador clama por orden. Donde el emprendedor es exitoso en el cambio, el administrador compulsivamente se aferra al "status quo". Donde el emprendedor invariablemente ve oportunidades en los eventos, el administrador invariablemente ve problemas.

El administrador construye una casa y vive en ella, para siempre. El emprendedor construye una casa y en el instante que esta hecha comienza a planear la construcción de la siguiente.

El administrador crea columnas de cosas ordenadamente. El emprendedor crea las cosas que el administrador pone en orden.

El administrador es el que corre tras el emprendedor para limpiar el desorden. Sin el emprendedor, no habría desorden que limpiar. Sin el administrador, no habría negocios, no habría sociedad. Sin el emprendedor, no habría innovación.

Es la tensión entre la visión del emprendedor y el pragmatismo del administrador lo que crea la síntesis de la cual nacen las grandes obras.

El Técnico

El técnico es el hacedor. "Si quieres que se haga bien, hazlo tu mismo" es el credo del técnico.

Al técnico le gusta analizar. Separar las cosas y volverlas a armar de nuevo. Las cosas no son para soñar con ellas, sino para hacerlas.

Si el emprendedor vive en el futuro y el administrador vive en el pasado, el técnico vive en el presente. Ama el tacto con las cosas y la idea de que las cosas puedan ser hechas.

Siempre que el técnico este trabajando, será feliz, pero solo con una cosa a la vez. Sabe que dos cosas no se pueden hacer simultáneamente; solo un tonto lo intentaría. Entonces, trabaja de forma estable y es feliz cuando esta en control del flujo de trabajo. Como resultado, el técnico no confía plenamente en los que trabajan con él, porque siempre están tratando de sacar más trabajo de lo que es posible o necesario.

Para el técnico, el pensar es improductivo al menos que sea sobre el trabajo que hay que hacer. El pensar no es trabajar; el pensar se mete en el camino del trabajo.

El técnico no se interesa en ideas, se interesa en el "cómo hacerlo". Para el técnico, todas las ideas deben de ser reducidas a metodologías para que tengan algún valor. Y con buena razón.

Puesto de otra manera, mientras el emprendedor sueña, el administrador se preocupa, y el técnico rumia.

El técnico es un individualista resolutivo, produce el pan de hoy, para la cena de esta noche. Es el pilar de toda tradición cultural. Si el técnico no lo hace, simplemente no se haría. Todo mundo se atraviesa en el camino del técnico. El emprendedor siempre le está aventando nuevas trabas con la creación de otra "gran nueva idea".

Por otro lado, el emprendedor siempre esta creando nuevos e interesantes trabajos para el técnico, estableciendo una importante relación simbiótica. Desdichadamente, casi nunca funciona de esta manera. Puesto que la mayoría de las ideas del emprendedor no funcionan en el mundo real, la experiencia usual del técnico es de frustración y enojo de ser interrumpido en el camino de hacer lo que tiene que ser hecho.

El administrador es también un problema para el técnico, porque esta determinado a imponer orden en las labores del técnico, a reducirlo a ser parte del sistema.

Pero, siendo un gran individualista, el técnico se niega a ser tratado de esa manera. Para el técnico, "el sistema" es algo deshumanizado, frío, antiséptico e impersonal. Algo que viola la individualidad. Para el administrador, sin embargo, el técnico se convierte en un problema para ser manejado. Para el técnico, el administrador se vuelve un entrometido que debe ser evitado. Para ambos, ¡El emprendedor es el que los puso en problemas en primer lugar!

El hecho es que todos nosotros tenemos a un emprendedor, un administrador y un técnico dentro de nosotros. Y si estuvieran igualmente balanceados, estaríamos describiendo a un individuo increíblemente competente.

El emprendedor estaría libre de entrar a nuevas ideas de interés; el administrador podría solidificar la base de operaciones; y el técnico podría hacer su trabajo técnico.

Cada uno obtendría satisfacción del trabajo que hace mejor, sirviendo al todo de una forma bastante productiva.

Desafortunadamente, nuestra experiencia nos dice que poca gente que pone un negocio esta bendecida con tal balance. *De hecho, el típico dueño de un pequeño negocio es solamente 10 por ciento emprendedor, 20 por ciento administrador y 70 por ciento técnico.*

El emprendedor despierta con una visión. El administrador grita: "Oh no". Y mientras los dos están batallando, el técnico ve la oportunidad de poner un negocio por su cuenta. No para perseguir el sueño emprendedor, sino para finalmente tomar el control de su trabajo de los otros dos. Para el técnico es un sueño hecho realidad: El jefe está muerto. Pero para el negocio, es el desastre, porque la persona equivocada lo esta manejando. ¡El técnico está a cargo!

En tu negocio, veras como una parte de tí desea poner las cosas en orden, mientras que otra sueña con el futuro. Verás también como otra parte de ti no puede quedarse sentada y salta a construir, y después limpiar, y a esperar a los clientes, la parte que se siente culpable si no esta haciendo algo todo el tiempo.

Verás cómo no sólo es la cuestión de que tus personalidades no están en una relación balanceada una con la otra, sino que tu vida depende de lograr ese balance.

Verás como una de tus personalidades es la más fuerte de las tres (o cinco o seis), y que ella siempre esta en control de las otras dos. De hecho, si miras lo suficiente, comenzarás a entender lo grande que es la tiranía devastadora de esta personalidad en tu vida. Y verás que sin el balance que estas tres requieren, tu negocio no podrá más que ver su propia decadencia.

Entonces, si es un negocio del emprendedor, sin un administrador para poner orden y sin un técnico que ponga las cosas a trabajar, esta destinado a sufrir una pronta y muy dramática muerte. Y en el negocio operado por el administrador, sin un emprendedor o técnico que jueguen sus roles esenciales, nos la pasaremos acomodando cosas en sus respectivas cajas. ¡Hasta que nos demos cuenta de que ya no hay razón para que existan esas cosas y esas cajas! Un negocio así morirá limpiamente. Y en el negocio manejado por el técnico, sin el emprendedor que guíe, sin el administrador que supervise, el técnico trabajará y trabajará hasta caer la noche, solo para despertar la mañana siguiente para ir a trabajar aún más duro, y la siguiente y la siguiente. Sólo para descubrir, mucho después de que fuera demasiado tarde, que mientras seguía trabajando, alguien puso un negocio mucho más competitivo que el suyo. Y entonces, ¿Qué hacer si no hay un emprendedor dentro de uno?

Un emprendedor hace el trabajo de visualizar el negocio como algo separado de ti, el dueño. El trabajo de hacer las preguntas exactas sobre por qué este negocio y no otro. Y ese es el punto, si eres un técnico y estás determinado a hacer trabajo emprendedor, tendrás que dejar de lado tu experiencia como técnico y introducirte a un diálogo interno con el cual cada verdadera personalidad emprendedora esta familiarizada. Empezaras a decirte a ti mismo, es tiempo de crear una nueva vida. Es tiempo de retar mi imaginación y comenzar el proceso de formar una nueva vida. Y la mejor forma de hacerlo es crear un excitante nuevo negocio. Uno que pueda darme lo que siempre he querido, uno que no requiera que esté yo ahí todo el tiempo, uno que tenga el potencial de ser único, que la gente hable positivamente de él aún mucho después de haber comprado algo ahí.

Me pregunto cuál será ese negocio. Esa es la verdadera naturaleza emprendedora. Me pregunto. Me pregunto. Me pregunto. Entonces, ¿Cómo puede uno hacer las cosas de forma diferente? Si te preguntas si quieres darle vida a ese emprendedor dentro de ti, si te preguntas ¿Cómo puedes cambiar totalmente tu experiencia en este negocio? Esta haciendo

la pregunta correcta, para contestarla, vamos a ver en donde está tu negocio actualmente en el ciclo de vida de un pequeño negocio.

LA INFANCIA: LA FASE DEL TÉCNICO

Es evidente que los negocios, como la gente, crecen; y con el crecimiento viene el cambio.

Desdichadamente, muchos negocios no se llevan de acuerdo a este principio. En vez de eso, muchos negocios son operados de acuerdo a lo que el dueño quiere en lugar de lo que el negocio necesita.

Y lo que el técnico que lleva la compañía quiere no es crecimiento, sino exactamente lo opuesto. Quiere un lugar para ir a trabajar, libre de hacer lo que quiere, cuando él quiera, libre de las presiones del jefe. Desdichadamente, lo que el técnico quiere, condena al negocio antes siquiera de que comience.

Para entender por qué, vamos a echar una mirada a las tres fases del crecimiento de un negocio: Infancia, Adolescencia y Madurez.

Entender cada fase, y lo que pasa por la mente del dueño del negocio durante ellas, es crítico para descubrir por qué la mayoría de los pequeños negocios no son exitosos y que hacer para que el tuyo lo sea.

El jefe está muerto, y tú, el técnico, estás libre al fin. Al principio, tu negocio no pide mucho de ti. Y tú te dedicas al 100 por ciento a él. Las horas usadas en tu negocio durante su infancia no te desgastan sino que hay optimismo. Hay trabajo que hacer y eso es lo que haces. Y entonces trabajas. Diez, doce, catorce horas al día. Siete días a la semana. Incluso cuando estás en casa, estás trabajando. Todos tus pensamientos, tus emociones giran en torno a tu trabajo. Consumes lo que sea necesario para mantenerlo vivo.

Pero ahora no sólo estás haciendo el trabajo que sabes como hacer, sino también el trabajo que no sabes como hacer. Ya no sólo estás haciendo, también estás comprando, vendiendo, enviando. Durante la infancia, eres el gran malabarista, manteniendo todas las pelotas en el aire. Es fácil encontrar un negocio en su infancia, *el dueño y el negocio son uno y la misma cosa*.

Si remueves al dueño de un negocio en su infancia, no quedaría negocio, ¡desaparecería! En la infancia, tú eres el negocio. Incluso hasta tiene tu nombre "Abarrotes Tony", para que la gente no olvide que tú eres el que está a cargo.

Y pronto –si tienes suerte– todo el sudor, angustia, y trabajo empiezan a pagar. Eres bueno. Trabajas duro. Los clientes no te olvidan. Regresan. Mandan a sus amigos. Los amigos mandan a los suyos. Y todo el mundo esta hablando ya de "Tony". Están hablando de ti.

Si puedes creer lo que tus clientes dicen, nunca ha habido alguien como "Tony". Es como un viejo amigo. Trabaja duro por su dinero. Y hacen un buen trabajo. ¡Y a ti te encanta!

Pero después la cosa cambia. Ligeramente al principio, pero gradualmente se vuelve obvio. Te estás quedando atrás. Ahora hay más trabajo del que puedes posiblemente hacer. Tus clientes siguen llegando sin descanso. Te necesitan. Los has echado a perder y no van con alguien más. Trabajas a cuello torcido.

Y después sucede lo inevitable. Tú, el gran malabarista, ¡empiezas a tirar algunas pelotas!

No puede ser evitado. No importa que tanto te esfuerces, simplemente no puedes atraparlas todas. Tu entusiasmo por trabajar para tus clientes se tambalea. Las entregas empiezan a llegar tarde. Los productos empiezan a mostrar defectos. Nada se ve como era al principio. ¿Y qué haces? Te esfuerzas más. Pones más esfuerzo, más energía. Si trabajabas doce horas antes, ahora trabajas catorce. Y las pelotas siguen cayendo.

De repente, "Tony" quisiera que su nombre no fuera conocido. Quisiera esconderse. Repentinamente te encuentras trabajando sin descanso y te das cuenta que no puedes terminar el trabajo pendiente. En un destello, te das cuenta que tu negocio se ha convertido en tu jefe. El jefe que dejaste atrás. ¡No hay forma de deshacerse del jefe!

La infancia termina cuando el dueño se da cuenta que el negocio no puede continuar operando de la manera que hasta ahora lo ha hecho; que, para sobrevivir, tiene que cambiar. Cuando esto pasa –cuando la realidad cae en cuenta- ocurren las mayorías de las fallas de negocios. **Cuando eso pasa, la mayoría de los dueños de negocio cierra las puertas y se marcha. Los que se quedan pasan a la adolescencia.**

Hay que aclarar que no hay nada de malo con ser un técnico. ¡Lo malo es ser un técnico y también tener un negocio! Porque en los negocios operados por técnicos el enfoque está volteado. Se ve al mundo desde abajo en lugar de verlo desde arriba. ***Se tiene una visión táctica en lugar de una estratégica.*** Se ve el trabajo que hay que hacer y por la forma en que el técnico está hecho, inmediatamente brinca a hacerlo. Cree que un negocio no es más que un agregado de varios tipos de labores, cuando en realidad es mucho más que eso. Pero no, no hay nada de malo en el trabajo técnico. Es solamente un problema si el técnico consume las demás personalidades. Cuando el técnico evita el rol del emprendedor tan necesario para el dinamismo de un extraordinario pequeño negocio, y de rol del administrador tan crítico para el balance operacional de plantar un pequeño negocio en una base día-a-día. El ser solamente técnico es insuficiente para la tarea de construir un pequeño negocio.

LA ADOLESCENCIA: OBTENIENDO UN POCO DE AYUDA

La adolescencia en la vida de tu negocio comienza cuando decides que necesitas un poco de ayuda. No hay forma de saber que tan pronto sucederá. Pero *siempre* sucede, precipitado por una crisis en la fase de la infancia.

Todo negocio que perdure debe crecer a la fase de la adolescencia. **Todo dueño de un pequeño negocio que sobrevive busca ayuda.** ¿Qué clase de ayuda tú, el técnico con sobrecarga de trabajo, tiene que buscar?

La respuesta es inevitable: Ayuda técnica. Alguien con experiencia. Alguien con experiencia en tu tipo de negocio. Alguien que sepa como hacer el trabajo técnico que no se está haciendo. Usualmente el trabajo que no quieres hacer.

Y sobre lo que la mayoría trata de buscar ayuda es sobre la contabilidad. Porque no hay algo que los dueños de pequeños negocios odien más -y por lo tanto ignoren- que hacer la contabilidad.

Y ahí es cuando traes a tu primer empleado, Juan, un contador de 68 años quien ha estado haciendo la contabilidad de empresas desde que tenía 20 años. Juan conoce su oficio. Sabe hacer la contabilidad en ocho idiomas diferentes. Pero lo más importante, Juan tiene 22 años de experiencia como contador en compañías como la tuya. No hay nada que Juan no sepa sobre tu tipo de negocio.

El mundo se ve más brillante una vez más. Es lunes en la mañana. Juan llega. Lo saludas cordialmente. Te pasaste todo el fin de semana preparándote para este momento. Hiciste un generoso espacio en la oficina para él. Juan va a ser la segunda persona en este mundo en saber la realidad sobre ti y tu negocio. Juan va a echar una mirada a los libros y va a ver la verdad. Va a saber el secreto que has estado guardando todo este tiempo: *¡Que no tienes ni idea de lo que estás haciendo!*

Pero él se queda y comienza a hacer su trabajo. Y de golpe entiendes lo que significa el estar en un negocio como nunca lo entendiste antes. "¡Ya no tengo que hacer eso nunca más!" Al fin eres libre. El administrador en ti despierta y el técnico se duerme momentáneamente. Pero tu fase administradora toma una forma muy común. **Es llamada *administración por abdicación, en lugar de administración por delegación.*** Y ahora eres libre de ese trabajo. Y ahora que tienes a Juan, las cosas comienzan a cambiar.

Porque cuando Juan no está totalmente inmerso en las cuentas, lo pones a contestar el teléfono, o de compras o recepción. La vida se vuelve más fácil. Un sueño. Te vas más temprano al cerrar. Juan ocasionalmente te pide lo que necesita y le contestas que se las arregle él. No importa como mientras no te moleste con detalles. Juan necesita más gente. El negocio está comenzando a crecer. Ocupado como siempre, le dices que contrate a más gente. Es genial tener a alguien como Juan. No te tienes que molestar preguntándote que estará haciendo. Nunca se queja y se encarga de todos los detalles.

Y entonces algo inesperado pasa. Un cliente llama para quejarse de un mal trato recibido. El banquero llama para decir que estás sobregirado. Tu más viejo proveedor llama para quejarse que se mando una orden con datos equivocados. Les prometes averiguar que pasó.

Y luego te topas con un chico que Juan contrató para hacer las entregas. Está envolviendo un paquete. Ves el paquete y explotas. "¿Quién te enseñó a envolver el paquete así? ¿Nadie te enseñó a hacerlo bien? Dámelo, yo lo envuelvo"

Y lo haces. Luego te encuentras a los empleados de producción haciendo también mal las cosas y haces las cosas tú. Y después de un rato de esta actitud, todos los sorprendidos empleados voltean a ver a su jefe Juan y le preguntan: "¿Quién demonios es ese?". Juan sólo se encoge de hombros y dice: "Ah, sólo es el jefe".

Pero escucha esto: Lo que Juan sabe es algo que estás a punto de saber tú. Que la administración por abdicación es sólo el principio de deterioro en el cual el número de pelotas en el aire no sólo excede tu habilidad para manejarlas, sino también la habilidad de tu gente. Lo que Juan sabe es que este es solo el principio de un proceso en el cual las pelotas van a caer más rápido y con más frecuencia de lo que lo hacían cuando lo hacías todo tu sólo. Y mientras el sonido de las pelotas al caer te ensordece te das cuenta de algo, nunca debiste confiar en Juan. Nunca debiste confiar en alguien. Nadie se preocupa de tu negocio ni está dispuesto a trabajar tan duro por él como tú.

Entonces regresas al negocio como el gran malabarista de antes, manejando todo, ocupado, ocupado, ocupado. A pesar del hecho de que ahora hay gente ahí que supuestamente debería de hacerlo. Gente a la que le estás pagando.

Y lo peor es que mientras más haces tú, menos hacen ellos. Y Juan siempre supo que al final el jefe interfiere. Juan podría haberte dicho que el trabajo nunca satisface al jefe. Y la razón es que el jefe siempre cambia de parecer sobre lo que se tiene que hacer y como. Lo que Juan no sabe, es porque eres tan maniático.

Y no es lo que el cliente te dijo, o lo que el banquero te dijo, o como envuelven los paquetes lo que te esta haciendo volver loco. Es que simplemente no conoces otro modo de hacer las cosas. Estás desesperanzadamente perdido.

Para que te comportes de manera diferente, tienes que despertar las personalidades que han estado durmiendo en ti por largo tiempo –el emprendedor y el administrador- y entonces ayudarlos a desarrollar las habilidades que pueden ayudar a tu negocio. Pero el técnico en ti no va a detenerse lo suficiente para que eso pase. El técnico en ti tiene que trabajar. El técnico en ti ha llegado a los límites de su zona de confort.

MÁS ALLÁ DE LA ZONA DE CONFORT

Todo negocio adolescente llega a un punto donde empuja a su dueño más allá de su zona de confort. La frontera en la cual se siente seguro de su habilidad de controlar su ambiente, y de la que fuera de ella comienza a perder ese control.

La frontera del técnico esta determinada por cuanto puede hacer por él mismo. La frontera del administrador se define por cuantos técnicos puede supervisar efectivamente o cuantos administradores subordinados puede organizar para un lograr un esfuerzo productivo. La frontera del emprendedor está en función de cuantos administradores puede manejar para perseguir su visión.

Conforme el negocio crece, va a exceder invariablemente la habilidad del dueño para controlarlo –para tocar, sentir, ver que trabajo tiene que ser hecho, y para inspeccionar personalmente su progreso como un buen técnico necesita hacerlo.

En plena desesperación, hace lo que sabe hacer en lugar de hacer lo que no sabe, abdicando de su papel de administrador y pasándoselo a alguien más. Un “Juan”. En este punto, su desesperación se transforma en esperanza. Espera que Juan se haga cargo de todo para que él no se tenga que preocupar por ello nunca más. Pero Juan tiene sus propias necesidades. Juan también es un técnico. Necesita más dirección de la que el técnico jefe pueda darle. Necesita saber porqué esta haciendo lo que esta haciendo. Necesita saber los resultados que se esperan de él y los estándares contra los que se va a evaluar su trabajo. También necesita saber para donde va el negocio y donde entran sus esfuerzos dentro de la estrategia general.

Para producir efectivamente, Juan necesita lo que el técnico jefe no le puede dar. ¡Un administrador! Y la falta de uno causa que el negocio se convierta en un trompo. Y conforme el negocio crece más allá de la zona de confort del dueño –conforme el trompo acelere- quedan solamente tres caminos que el negocio puede seguir. Regresar a la infancia. Irse a quiebra. O puede estancarse de por vida.

Volviéndose pequeño de nuevo

Una de las más consistente y predecible reacción del técnico que posee un negocio en el caos de la adolescencia es el “volverse pequeño” de nuevo. Si no puedes controlar el caos, deshazte de él. Regresa a la fase donde no tenías que preocuparte por manejar a la gente, donde no había muchos clientes, ni muchos proveedores y donde lo hacías todo tú mismo. En corto, regresa al momento en el que el negocio era simple, regresa a la infancia.

Y muchos dueños hacen eso, despiden a la gente, del inventario y regresan a hacer todo ellos mismos. Y así, después de seis meses o seis años, lo inevitable pasa. Ya no quieres regresar ahí. *Y tu esposa te dice: Pues si no vas tú, ¿Quién va?*

Y repentinamente te das cuenta de tu verdadera condición. ¡Que no posees un negocio – posees un trabajo! Y lo peor aún, posees el peor trabajo de todos. No puedes cerrar cuando quieras porque si cierras, no te paga. No puedes irte cuando quieras porque si te vas, nadie

hace el trabajo. No puedes venderlo cuando quieras porqué, ¿Quién va a querer comprar un trabajo?

En este punto sientes la desesperación y el cinismo que casi cualquiera dueño de un negocio pequeño siente. En el que tu gran sueño, aunque sea pequeño, se ha ido. Y con él, cualquier deseo de mantenerse ocupado, ocupado, ocupado. Ya no lavas las ventanas. Ya no barres el piso. Los clientes se vuelven un problema en lugar de una oportunidad. Porque si alguien compra algo, vas a tener que hacer el trabajo. Tus estándares de vestimenta comienzan a deteriorarse. El anuncio de la entrada comienza a despintarse. Y ya no te importa. La tiranía de la rutina.

Finalmente, cierras las puertas. Ya no hay nada que te mantenga ahí. Y es entendible. Tu negocio, una vez la brillante promesa de tu vida, se ha convertido gradualmente en una morgue de sueños muertos.

Declararse en quiebra

Un negocio adolescente tiene otra alternativa que es ciertamente menos dolorosa y decididamente más dramática que "hacerse pequeño". Puede simplemente crecer cada vez más rápido y más rápido hasta que se auto-destruya en su propio momentum. La lista es enorme: Intel, Osbourne Computer, Coleco, y muchas más. Todas esas compañías fueron fundadas por un técnico con cosquilleo de emprendedor enfocado en el punto equivocado del negocio. Las compañías en quiebra son un fenómeno de la alta tecnología. Con la explosión de nueva tecnología, una nueva camada de técnicos ha inundado la arena de los negocios. Junto con estos magos y su casi ilimitada virtuosa tecnicidad, una avalancha de nuevos productos ha entrado al mercado.

Desdichadamente, la mayoría de estas compañías raramente perduran. Son compañías que crecen demasiado rápido, y conforme crecen, el caos crece más rápido. En su frenético desarrollo, los técnicos apenas tienen un tiempo fuera para voltear y tener una perspectiva de su propia condición. La gran demanda de las comodidades que proveen rápidamente excede su crónica adolescente habilidad para generarla. El resultado es casi siempre catastrófico. El negocio explota, dejando atrás gente que justifica dicha explosión como una consecuencia inevitable de hacer negocios en la "vía rápida" donde la suerte, la velocidad y la tecnología son componentes necesarios para hacerla en grande. La realidad es otra. Suerte, velocidad y tecnología nunca han sido suficientes, porque alguien siempre es más suertudo, más rápido y tiene mejor tecnología. Desdichadamente, una vez en la vía rápida, queda muy poco tiempo para escuchar. La carrera es ganada por reflejo, por un golpe de genialidad o por un golpe de suerte.

Sobreviviendo la adolescencia

La posibilidad más trágica para un negocio adolescente es realmente el sobrevivir. Eres una persona muy determinada, terca, que no se quiere dejar vencer. Vas al negocio todas las mañanas absolutamente convencido de que es una jungla allá, pero completamente convencido de hacer lo necesario para sobrevivir. Y sobrevives, pateando y arañando, para mantener andando el negocio. Y sabes que existe solo una manera de que eso suceda: *Tienes que estar ahí, todo el tiempo.* En la adolescencia del negocio, eres consumido por el mismo negocio y la posibilidad de perderlo. Y por eso pones todo lo que tienes en él.

Día tras día, combatiendo de la manera en que siempre lo has hecho. Nunca cambias. Noche tras noche, regresas a casa batido, solo para batirte más con la anticipación del mañana. Finalmente, tu negocio no explota, tú explotas. Inevitablemente no hay más. Simplemente

no puedes hacer más, excepto el afrontar el hecho de que un cilindro de motor no puede producir el resultado de doce, no importa cuánto lo intentes.

Algo tiene que ceder, y ese algo eres tú. ¿No te suena eso familiar? Bueno, si has estado en el negocio por algún tiempo, deberías. Y si no has estado mucho tiempo en el negocio, algún día te sonará familiar. Porque la tragedia es que los negocios en condición de infancia y adolescencia son muy comunes.

Muchos de nosotros hemos tenido la experiencia de ser defraudados por alguien en quien confiábamos como resultado de nuestra indiferencia, falta de entendimiento, falta de habilidad o de atención. A muchos nos ha pasado con nuestros empleados. Pero, si estamos destinados a crecer y a tener empleados. ¿Cómo confiar en los empleados? La confianza sola no puede llevarnos más allá de ese punto. La confianza sola puede lograr que cometamos las mismas experiencias desagradables. Porque la verdadera confianza viene de saber, no de una fe ciega.

Y para saber, uno debe entender. Y para entender, uno debe tener un conocimiento íntimo de las condiciones que realmente están presentes. Que sabe que no sabe la gente. Que hace y que no hace la gente. Que quiere y que no quiere la gente. Como hacen lo que hacen. Como es y como no es la gente.

Uno no puede simplemente confiar ciegamente en los empleados, uno no puede simplemente tener un "Juan" que le resuelva los problemas. No puede dejar a la suerte que alguien más le resuelva los problemas. Uno tiene que trabajar en llegar a un común acuerdo sobre los roles de la relación. Acordar que significa que uno sea el dueño y él o ellos los empleados. Cuales son las reglas de juego del dueño, que el empleado debe de acatar.

Como el técnico no se siente muy cómodo con este rol –el de dueño, de emprendedor- tiende a dejar todo a la suerte. Abdican de su rol de dueño para tomar el rol de un empleado más. Si no se trabaja en la relación con los empleados, se vuelve una estructura frágil. En corto, el trabajo de un dueño de pequeño negocio es el conocer, si él no lo hace, nadie lo hará. Simplemente, el trabajo de un dueño es prepararse uno mismo y al negocio para el crecimiento. El educarse lo suficiente para que, conforme el negocio crezca, las fundaciones y estructuras del negocio puedan soportar el peso adicional. Y si la responsabilidad de eso te parece asombrosa, no tienes otra opción si quieres que tu negocio prospere.

Depende de ti el dictar el rango de crecimiento de tu negocio lo mejor que puedas mediante el entendimiento de los procesos clave que necesitan ser realizados, los objetivos clave que necesitan ser alcanzados, las posiciones clave a las que apunta el negocio para mantenerse en el mercado.

Por medio de formular las preguntas correctas, como: ¿Dónde quiero estar? ¿Cuándo quiero estar ahí? ¿Cuánto capital necesito para lograrlo? ¿Cuánta gente, haciendo que trabajo, y como? ¿Qué tecnología se requiere? ¿Qué tan grande necesita ser el espacio físico en la fase uno, dos y tres? ¿Estarás equivocado a veces? ¿Cometerás errores? ¿Cambiaras de opinión? ¡Claro que sí! Más frecuentemente de lo pensado. Pero, hecho correctamente, también tendrás planes de contingencia esperando. Mejor caso, peor caso. Y algunas veces te dejarás ir por la corriente, siguiendo tu intuición.

Pero mientras, aún cuando estés adivinando, la clave es el planear, visualizar, y articular lo que ves en el futuro para ambos, tú y tus empleados. **Porque si no lo articulas -es decir, lo pones por escrito, claramente, para que otros puedan entenderlo- ¡no lo posees!**

Y sé por mi experiencia que cientos de pequeños negocios no hacen planeación. Nada por escrito, nada en papel, nada concreto. Cualquier plan es mejor que ningún plan. En el proceso de definir el futuro, el plan comienza a adecuarse a la realidad, ambas, la realidad de mundo y la realidad que tú eres capaz de crear aquí.

Y cuando esas dos realidades se fusionan, forman una nueva realidad, llámala tú realidad, llámala el único invento que es realmente tuyo, la realidad de tu mente y corazón uniendo todos esos elementos de tu negocio, colaborando, para formar algo que nunca ha existido antes de esa forma exacta.

Y ese es el sello de una compañía madura. Una compañía madura comienza de una manera diferente que el resto. Una compañía madura es fundada con una perspectiva más amplia, una perspectiva emprendedora, un punto de vista más inteligente. Sobre como construir un negocio que funcione no por ti, sino por el negocio mismo. Y porque comienza de esa manera, es muy probable que continúe de esa manera. Y ahí reside la verdadera diferencia entre una compañía adolescente, donde todo se deja a la suerte, y una compañía madura, donde hay una visión junto a la cual se forma el presente. Así que hay que hablar de la madurez, que es donde tu futuro reside.

MADUREZ Y PERSPECTIVA EMPRENDEDORA

La madurez, la tercera fase del crecimiento de una compañía, se ejemplifica por las mejores empresas en el mundo. Empresas como McDonald's, Federal Express, y Disney. Un negocio maduro sabe como llegó a donde está, y que debe hacer para ir a donde quiere. Por lo tanto, La madurez no es el resultado inevitable de las primeras dos fases. No es el producto final de un proceso en serie, que comienza con la infancia y se mueve a la adolescencia. No, compañías como McDonald's, Federal Express y Disney no terminaron como compañías maduras. ¡Comenzaron de esa manera! La gente que funda esos negocios tiene una perspectiva completamente diferente sobre lo que un negocio es y como trabaja. La persona que lanza su negocio como una compañía madura debe también de pasar por la infancia y la adolescencia. Pero simplemente pasa por ellas de una manera diferente. Es su perspectiva lo que hace la diferencia. La perspectiva emprendedora.

La perspectiva emprendedora

Es la perspectiva emprendedora la que dice que no son los productos o el trabajo en si lo que es importante. Lo que es importante en un negocio es: Cómo se ve, cómo actúa, cómo hace lo que hace.

El fundador de una empresa debe de tener una verdadera pasión por la empresa en sí. Y eso, desafortunadamente, la mayoría de la gente que funda una empresa no tiene. La mayoría de la gente que funda una empresa no tiene un modelo de negocio que funciona, solamente trabajo en si, desde la perspectiva del técnico, la cual difiere de la perspectiva emprendedora en los siguientes aspectos:

- La perspectiva emprendedora formula la siguiente pregunta: "¿Cómo debe de trabajar el negocio?" La perspectiva del técnico pregunta: "¿Cuánto trabajo hay que hacer?"
- La perspectiva emprendedora ve al negocio como un sistema para producir resultados exteriores –para el cliente– que repercuten en ganancias. La perspectiva del técnico ve al negocio como un lugar donde la gente trabaja para producir resultados interiores –para el técnico– que repercuten en ganancias.
- La perspectiva emprendedora comienza con una fotografía de un futuro bien definido, y entonces regresa al presente con la intención de cambiarlo para que concuerde con la visión. La perspectiva del técnico comienza en el presente, y luego mira para adelante a un futuro incierto con la esperanza de mantenerlo tanto como se pueda como el presente.
- La perspectiva emprendedora contempla al negocio como un todo, de donde se derivan sus partes. La perspectiva del técnico contempla al negocio en partes, de las cuales se construye el todo.
- La perspectiva emprendedora es una visión integral del mundo. La perspectiva del técnico es una visión fragmentada del mundo.
- Para el emprendedor, el mundo de hoy es modelado de acuerdo a su visión. Para el técnico, el futuro es modelado con referencia al mundo de hoy.

No es sorpresa entonces que la perspectiva emprendedora es absolutamente necesaria para la creación de un gran negocio, mientras que la perspectiva del técnico produce exactamente lo opuesto.

La perspectiva emprendedora adopta una escala más amplia y expansiva. Ve al negocio como una red de componentes meticulosamente integrados, cada uno contribuyendo a un patrón más amplio que se une de una manera con la que produzca resultados específicos bien planeados, una manera sistemática de hacer negocios. Cada paso en el desarrollo de dicho negocio se puede medir, si no de forma cuantitativa, al menos, de forma cualitativa. Hay un estándar para el negocio. El negocio opera de acuerdo a reglas y principios bien articulados. Tiene una forma clara y reconocible.

Sin embargo, con la perspectiva del técnico, la escala es más delgada, más inhibida, confinada principalmente al trabajo que hay que hacer. Como resultado, el negocio del técnico se vuelve incrementalmente opresivo, menos ameno, cerrado al mundo exterior. El técnico no ve conexión alguna entre donde está su negocio y a donde va.

Con esa falta de una escala más grande y una guía visionaria, el técnico construye su modelo cada peldaño a la vez. Pero el único modelo a seguir es el de las experiencias pasadas, el modelo del trabajo. Exactamente lo opuesto a lo que necesita para liberarse del trabajo del que ya está acostumbrado.

El modelo emprendedor

¿Qué es lo que el emprendedor ve en la distancia que al técnico se le dificulta? ¿Qué es exactamente el modelo emprendedor? Es el modelo de un negocio que llena las necesidades percibidas de un segmento específico de clientes en una forma innovadora.

El modelo emprendedor ve al negocio como si fuera un producto, descansando en una repisa y compitiendo por obtener la atención de cliente contra toda una repisa llena de productos de la competencia (o negocios). Dicho de otro modo, el modelo emprendedor tiene poco que ver con lo que se hace en un negocio y más con el cómo se hace. El producto no es lo importante, la manera en que se entrega lo es.

Cuando el emprendedor crea el modelo, le pregunta al mundo: "¿Cuál es la oportunidad?" Habiéndola identificado, regresa al pizarrón y construye una solución a las frustraciones que encuentra en un cierto grupo de clientes. Una solución en la forma de un negocio que busca y actúa en una forma específica, la forma en la que el cliente necesita.

"¿Cómo se verá mi negocio a la vista del cliente?" Pregunta el emprendedor. "¿Cómo mi negocio se va a diferenciar de los demás?" Entonces, el modelo emprendedor no comienza con una fotografía del negocio que va a ser creado, sino con el cliente para el que se va a crear el negocio. **El modelo emprendedor entiende que sin una fotografía clara del cliente, ningún negocio puede ser exitoso.**

El técnico, por otro lado, mira a sus adentros, para definir sus habilidades, y solamente mira para afuera para preguntar: "¿Cómo las puedo vender?" El resultado es que el negocio se enfoca en el producto que vende, más que en lo que el cliente quiere comprar. Un negocio así está diseñado para satisfacer al técnico que lo crea, no al cliente. Se obliga por siempre a tener que vender, nadie le viene a comprar.

Para el emprendedor el negocio es producto. Para el técnico, el producto es lo que entrega al cliente. Para el técnico, el cliente es siempre un problema, porque el cliente nunca parece querer lo que el técnico ofrece al precio que lo ofrece. Para el emprendedor, el cliente es siempre una oportunidad. Porque el emprendedor sabe que dentro del cliente hay siempre cambios continuos suplicando para ser satisfechos. Todo lo que el emprendedor tiene que

hacer es encontrar cuales son esas necesidades y cuales serán en el futuro. Como resultado, el mundo es una sorpresa continua, una caza de tesoros para el emprendedor.

Para el técnico, el mundo es un lugar que nunca parece dejarlo hacer lo que quiere; raramente aplaude sus esfuerzos; raramente aprecia su trabajo; y raramente, si acaso, lo aprecia. Para el técnico, el mundo siempre quiere algo que él no sabe como dar. La pregunta entonces es: ¿Cómo podemos introducir el modelo emprendedor al técnico de manera que pueda entenderlo y utilizarlo? La respuesta es, desafortunadamente no podemos. El técnico no está interesado. El técnico está ocupado. El técnico tiene otras cosas que hacer.

Si queremos ser exitosos en esto, lo que tenemos que hacer, es darle al emprendedor en desarrollo dentro de nosotros la información que necesita para crecer más allá de las limitaciones de la zona de confort del técnico y así experimente la visión de un negocio funcional.

Lo que debemos de hacer, es proveer a nuestro emprendedor interior un modelo de un negocio que funcione, un modelo que sea tan excitante que estimule nuestra personalidad emprendedora –nuestro lado innovador- para liberarnos de las ligaduras del técnico de una vez por todas. Lo que debemos de hacer, es descubrir un modelo que encienda la imaginación emprendedora en nosotros con tal resonancia que para cuando el técnico despierte, se encuentre con el hecho de que es demasiado tarde y el emprendedor está en camino.

Pero, al mismo tiempo, para que el modelo funcione, si el modelo tiene que despertar al emprendedor dentro de nosotros para que comience a reconstruir nuestro negocio alrededor de la perspectiva emprendedora, entonces el administrador y el técnico necesitan sus propios modelos.

Porque si el emprendedor maneja al negocio, el administrador debe de asegurarse que tiene el suficiente combustible para su mantenimiento, y que el motor y el chasis están en buena forma. Si el técnico tiene que ser satisfecho, debe de haber un modelo que le provea trabajo para satisfacer sus necesidades de tener una directa interacción con cada tornillo y tuerca.

En pocas palabras: para que este modelo de nuestro negocio funcione, debe de estar balanceado para que el emprendedor, el administrador y el técnico encuentren un lugar natural dentro de él, y así cada uno encuentre su trabajo adecuado.

Para encontrar dicho modelo, vamos a examinar un desarrollo revolucionario que ha transformado los pequeños negocios de una forma asombrosa. Se llama la "revolución de la vuelta de llave".

Continúa en Parte 2...