

PARTE III

CONSTRUYENDO UN PEQUEÑO NEGOCIO QUE FUNCIONE

EL PROCESO DE DESARROLLO DEL NEGOCIO

Construir el prototipo de tu negocio es un proceso continuo, un Proceso de Desarrollo de Negocio. Su fundación se basa en tres actividades distintas pero integrales mediante las cuales tu negocio puede proseguir su evolución natural. Estas son Innovación, Cuantificación y Orquestación.

Innovación

La innovación es confundida frecuentemente con la creatividad. Pero como el profesor de Harvard Theodore Levitt mencionó, la diferencia entre la creatividad y la innovación es la diferencia entre el pensar en hacer las cosas y hacer las cosas. La creatividad piensa en cosas nuevas, la innovación hace cosas nuevas.

La Revolución de la Franquicia ha traído consigo una aplicación de la innovación que ha sido universalmente ignorada por los negocios. Al reconocer que no es el producto lo que demanda innovación, sino el proceso mediante el cual es vendido, el franquiciante usa sus energías innovadoras en mejorar la forma en la cual su negocio hace negocios.

Para el franquiciante, el proceso entero mediante el cual el negocio hace negocios es una herramienta de mercadotecnia, **un mecanismo para encontrar y mantener clientes**. Cada uno de los componentes del sistema de negocio es un medio a través del cual el franquiciante puede diferenciar su negocio de todos los demás en la mente del cliente.

Cuando el negocio es el producto, el cómo dicho negocio interactúa con el cliente es más importante que lo que vende. Y el cómo no debe ser caro para ser efectivo. De hecho, algunas de las innovaciones más poderosas requieren poco más que cambiar algunas palabras, algunos gestos, el color de la ropa.

Por ejemplo, ¿Qué es lo que invariablemente nos dicen los vendedores cuando vamos a una tienda departamental? Dicen, "¿Le puedo ayudar en algo?" ¿Acaso no ha escuchado eso antes? ¿Y lo que uno como cliente siempre responde? "No gracias, solo estoy mirando". ¿Lo ha dicho alguna vez? ¡Claro que lo ha dicho! De hecho, es un fenómeno universal.

Ahora, ¿Por qué el vendedor pregunta siempre eso cuando ya sabe de antemano la respuesta? ¡Pues porque el cliente siempre contesta de la manera en que lo hace! ¡Si la persona sólo va a mirar, el vendedor no tiene que trabajar!

¿Puede usted imaginar cuanto están costando a las tiendas departamentales esas sencillas palabras? Aquí está una oportunidad perfecta para probar una innovación simple y barata.

LA INNOVACIÓN: En vez de preguntar "Hola, ¿Le puedo ayudar en algo?", pruebe "Hola, ¿Ha estado usted aquí antes?" El cliente va a contestar con un "sí" o con un "no". En cualquier caso, estás libre de manejar la conversación y comenzar un diálogo.

Si la respuesta es sí, puedes decir, "Genial. Hemos creado un nuevo programa especial para personas que han comprado aquí antes. Deme sólo un minuto para hablarle de él".

Si la respuesta es no, puedes decir, "Genial. Hemos creado un nuevo programa para personas que nunca han comprado aquí antes. Déme sólo un minuto para hablarle de él".

Por supuesto, tendrás que haber creado dicho programa especial para cualquier caso. Pero esa es la parte fácil.

Sólo piensa. Unas simples palabras. Nada complicado. Pero el resultado está garantizado para poner dinero en tu bolsillo. ¿Cuánto? Eso depende en que tan entusiastamente lo hagas.

La experiencia con los clientes de tiendas departamentales nos dice que solamente haciendo esto, ¡Las ventas se incrementan entre un 10 y 16 por ciento casi de inmediato! ¿Lo puedes creer? Unas simples palabras y las ventas se van arriba instantáneamente.

LA INNOVACIÓN: De nuevo para los vendedores, hagan una prueba de seis semanas. Las primeras tres semanas, vístanse con un traje café para trabajar, una camisa crema, una corbata café (para los hombres), y unos buenos zapatos cafés bien lustrados. Estén seguros que todos los elementos de su traje estén limpios y bien planchados. Para las siguientes tres semanas, vistan en un traje azul marino, con una camisa blanca, una corbata roja o con rojo (para las mujeres un broche o bufanda con rojo en ella) y zapatos negros bien lustrados.

El resultado será dramático: ¡Las ventas serán más altas durante el segundo periodo de tres semanas! ¿Por qué? Porque, como nuestros clientes han descubierto consistentemente, los trajes azules venden más que los trajes cafés. ¡Y no importa quién esté en ellos!

No es de extrañar que empresas como McDonalds, Federal Express y Disney gastan tanto dinero y tiempo en determinar como van a lucir. Lo hacen porque es algo que paga, y paga constante y consistentemente.

LA INNOVACIÓN: La próxima vez que quieras que alguien haga algo por ti, tócalo(a) suavemente en el brazo cuando le estés pidiendo que haga lo que le pides. Te sorprenderá encontrar que más gente va a responder positivamente cuando lo tocas que cuando no lo haces. Otra vez, aplicar esto en tu negocio, va a incrementar las ventas.

La innovación es el corazón de todo negocio excepcional. La innovación siempre pregunta: ¿Qué es aquello que se está interponiendo entre mi cliente y mi negocio para que él obtenga lo que necesita?

Para que la innovación tenga significado, debe siempre de ver las cosas desde el punto de vista del cliente. Al mismo tiempo, la innovación tiene que simplificar tu negocio a su esencia crítica. Debe de hacer las cosas más simples para ti y tu gente en la operación del negocio; de otra manera no es innovación, sino complicación.

Entonces, la innovación es el mecanismo a través del cual tu negocio se identifica a si mismo en la mente de tu cliente y establece su individualidad. Es el resultado de un perfil científicamente generado y verificado cuantitativamente de las necesidades percibidas de tu cliente y sus expectativas inconscientes.

Es la habilidad desarrollada dentro de tu negocio y de tu gente para que se estén preguntando constantemente "¿Cuál es la mejor manera de hacer esto?" Sabiendo, de antemano que nunca se encontrará la mejor manera, pero que haciendo esta pregunta al menos nos aseguramos de encontrar una manera mejor que la que utilizamos actualmente.

En este sentido, pienso de la innovación como la habilidad de "la mejor manera". Produce un alto nivel de energía en toda compañía que es alimentada y estimulada, energía que alimenta a todo lo que toca –sus empleados, clientes, proveedores y prestamistas-. En una compañía innovadora todo el mundo crece. No hay duda que: La innovación es la firma de una gran e imaginativa mano.

Cuantificación

Pero por su cuenta, la innovación no llega a ningún lado. Para ser completamente efectivas, todas las innovaciones necesitan estar cuantificadas. Sin la cuantificación, ¿Cómo podrías saber que la innovación funcionó?

Por cuantificación estoy hablando de los números relacionados con el impacto que tienen la innovación. **Lo triste es que la cuantificación no se realiza en la mayoría de los negocios. ¡Y eso les cuesta una fortuna!**

Por ejemplo, ¿Cómo sabrías que cambiando la forma en que se saluda al cliente cuando entra realmente produce un incremento de ventas de 16% al menos que cuantifiques (1) cuanta gente entraba antes de que la innovación se implementara; (2) determinando cuanta gente compraba productos y cual es el valor de esos productos antes de la implementación y qué se decía para producir esas ventas; (3) contando el número de personas que entraron después de implementar la innovación; (4) contar cuantas personas compraron luego de la innovación; (5) calcular el monto promedio de ventas; (6) determinando el porcentaje de personas que compraron del total que entraron; y (6) determinando la mejora como resultado de la innovación? Estos números te permiten determinar el preciso valor de tu innovación.

¿Cómo sabrías que vistiendo en traje azul tiene un impacto monetario específico en tu negocio al menos que cuantifiques el impacto y tengas controles específicos sobre los cuales medirlos? La respuesta es obvia, no podrías.

Y como lo he dicho, pocos dueños de pequeños negocios cuantifican estas cosas, aún los que creen en la cuantificación. ¡Porque la mayoría de los dueños de pequeños negocios creen que estos cambios aparentemente tan pequeños no son realmente importantes como para tomarse el tiempo de cuantificar!

Pero pregúntate a ti mismo, si pudieras incrementar las ventas en un diez por ciento haciendo algo tan simple como vestir en un traje azul, ¿Lo harías? ¿Harías que fuera importante? La respuesta es tan obvia como lo ridículo de la pregunta. ¡Claro que lo harías!

Y es obvio que lo que debe ser cuantificado en el esquema de Proceso de Desarrollo del Negocio. Empieza por cuantificar todo lo relacionado sobre como llevas tu negocio. Y me refiero a todo:

- ✓ ¿Cuántos clientes ves en persona cada día?
- ✓ ¿Cuántos en la mañana?
- ✓ ¿En la tarde?
- ✓ ¿Cuánta gente habla a tu negocio cada día?
- ✓ ¿Cuántas llamadas son para pedir un precio?
- ✓ ¿Cuántas para hacer una compra?
- ✓ ¿Cuántas unidades del producto x son vendidas al día?
- ✓ ¿A qué hora del día se venden?
- ✓ ¿Cuántas se venden por semana?
- ✓ ¿Cuáles son los días más atareados? ¿Qué tan atareados?

Y así. Puedes hacer demasiadas preguntas sobre números. Eventualmente, tú y tu gente pensará en tu negocio en forma de números. Cuantificarán todo.

Serás capaz de leer el estado de salud de tu negocio en el fluir de los números. Sabrás que números son críticos y cuales no. Te familiarizaras tanto con los números de tu negocio como tu doctor está tan familiarizado con tu presión sanguínea y ritmo cardiaco.

Porque sin los números no puedes saber donde estás, y mucho menos a donde te diriges. Con los números, tu negocio tomará un completo nuevo significado. Volverá a la vida con un sin fin de posibilidades.

Orquestación

Una vez que innoves un proceso y cuantifiques su impacto en tu negocio, una vez que encuentres algo que funciona mejor que lo que estaba antes, es tiempo de orquestar todo.

Orquestación es la eliminación de la discreción, o elección, al nivel operativo de tu negocio. Sin la orquestación, nada puede ser planeado, y nada anticipado –por ti o tu cliente. Si cada vez que haces algo, lo haces de manera diferente, si todos en tu compañía hacen las cosas a su propia discreción, hacen sus propias elecciones, en vez de crear orden, creas caos.

Como dice Theodore Levitt, “La discreción es el enemigo del orden, la estandarización y la calidad”. “Si un traje azul funciona, úsalo cada vez que te pares frente a un cliente”, ese es el dictado de la orquestación. Y esto lo debe seguir todo aquel que ha decidido seriamente a producir resultados consistentes y predecibles en el mundo de los negocios, sin importar en que negocio se encuentre.

Porque todo fundador de cada gran negocio con formato de franquicia, sea franquicia o no, sabe una cosa certeramente: ¡Si no lo tienes orquestado, no lo posees! Y si no lo posees, no puedes depender del negocio. Y si no puedes depender de él, no tienes un negocio. Y al menos que tu propia manera de hacer negocios pueda ser replicada una y otra vez, no lo posees. Lo has perdido. Y una vez que lo has perdido, has quebrado.

La necesidad de orquestación se basa en la certeza absolutamente cuantificable de que la gente solo hará una cosa de forma predecible: Ser impredecible. Todo dependerá de su estado de ánimo.

Pero para que tu negocio sea predecible, tu gente debe ser predecible. ¿Entonces qué? Entonces el sistema debe de ser el vehículo que facilite la predictibilidad.

¿Para hacer qué? Para darle a tu cliente lo mismo toda vez. ¿Por qué? ¡Porque al menos que tu cliente obtenga lo que vino a buscar cada vez, se irá a otro lado!

La orquestación es el pegamento que te mantiene unido a las percepciones de tu cliente. La orquestación es tan simple como hacer lo que siempre haces, decir lo que siempre dices, ver lo que siempre ves –ser como y quien eres– hasta que deje de funcionar. Hasta que deje de producir los resultados que quieres. Y cuando ya no funcione, ¡Cámbialo!

El Proceso de Desarrollo de Negocio no es estático. No es algo que haces y permanece inmutable. Es algo que haces todo el tiempo. En otras palabras, una vez que hayas innovado, cuantificado y orquestado algo en tu negocio, debes de continuar innovando, cuantificando y orquestando. El Proceso de Desarrollo de Negocio es dinámico, simplemente porque el mundo, moviéndose como lo hace, no tolera un objeto estacionario.

El mundo colisionará con lo que hayas creado y tarde o temprano lo destruirá. El Proceso de Desarrollo de Negocio es lo que te permite estar listo a los cambios del mundo. Esperanzado los precede, se les anticipa, y si no, al menos es infinitamente flexible con relación a ellos. En pocas palabras: la innovación, cuantificación y orquestación son la columna vertebral de todo negocio extraordinario. Son la esencia de tu Proceso de Desarrollo de Negocio.

TU PROGRAMA DE DESARROLLO DEL NEGOCIO

Ahora entiendes la tarea que tienes por delante: El pensar en tu negocio como si fuera el prototipo de 5,000 más como él.

Ahora imagina que alguien va a entrar por esa puerta con la intención de comprar tu negocio, pero sólo si funciona. Y sólo si funciona sin mucho trabajo que hacer y sin que tú estés ahí para que funcione.

Imagínate a ti mismo en ese momento. Imagínate sonriendo por dentro y diciendo, "Déjame enseñarte cómo funciona", sabiendo que no solamente va a funcionar sino que va a funcionar mucho mejor que cualquier negocio que él haya visto. Imagínate llevando al posible comprador a través de tu negocio, explicando cada componente y como funciona e interactúa con los demás componentes. Como tienes soluciones innovadoras para los problemas de la gente, como cuantificas los resultados de dichas innovaciones y como has orquestado las innovaciones para que produzcan los mismos resultados una y otra vez.

Imagínate a ti mismo presentando al comprador potencial a tu personal y mirar como ellos orgullosamente le explican sus logros al asombrado visitante. Imagina como va a estar de impresionado el comprador potencial cuando se le presente ese orden, esa predictibilidad, ese irreproachable control.

Imagina los resultados de tu Programa de Desarrollo del Negocio. El Programa de Desarrollo del Negocio es el proceso paso a paso a través del cual conviertes al negocio existente o que estás por crear en un modelo perfectamente organizado para miles más como él. Tu Programa de Desarrollo del Negocio es el vehículo a través del cual puedes crear tu Prototipo de Franquicia.

El Programa se compone de siete pasos distintivos:

1. Tu Objetivo Primario
2. Tu Objetivo Estratégico
3. Tu Estrategia Organizacional
4. Tu Estrategia Administrativa
5. Tu Estrategia de Recursos Humanos
6. Tu Estrategia de Mercadotecnia
7. Tu Estrategia de Sistema

Vamos a comenzar.

TU OBJETIVO PRIMARIO

Dudo que a estas alturas te sorprenda el enterarte que no creo que tu negocio debe de tener la más alta prioridad en tu agenda.

Tú debes de tenerla. Ni creo que te sorprenda el escuchar que no creo que tu negocio es tu vida, a pesar de que lo sea y pueda jugar un papel muy importante en tu vida.

Pero antes de determinar cual sería ese papel, te debes de contestar a ti mismo estas preguntas: ¿Qué es aquello que valoro más? ¿Qué tipo de vida quiero tener? ¿Cómo quiero que sea mi vida, cómo quiero que se sienta mi vida? ¿Quién quiero ser?

Tu Objetivo Primario es la respuesta a todas esas preguntas. Considéralo desde otra perspectiva. Quiero que te imagines que vas a ir a uno de los más importantes eventos de tu vida. Va a ser en un cuarto lo suficientemente grande para que se sienten todos tus amigos, familiares, socios de negocios, todo el mundo que es importante para ti.

¿Lo puedes visualizar? Las paredes están cubiertas de tapicería dorado oscuro. La iluminación es tenue, suave, proyecta un resplandor tibio en las caras de tus invitados expectantes. Las sillas están finamente fabricadas con exquisitas telas que hacen juego con la alfombra. Al frente del cuarto está una mesa bellamente decorada con velas en cada extremo. En la mesa, en el centro, esta el objeto que es la atención de todos. Una caja larga, brillante y adornada. Y en la caja esta ... ¡estás tú! ¿Te puedes ver a ti mismo acostado en la caja, y ningún ojo seco en el salón?

Ahora escucha. Desde las esquinas del cuarto se escucha una grabación con tu voz. ¿La puedes oír? Le estás hablando a tus invitados. Les estás contando la historia de tu vida. ¿Cómo te gustaría que fuera esa historia? Ese es tu Objetivo Primario.

¿Qué te gustaría poder decir sobre tu vida después de que ya fuera demasiado tarde para hacer algo al respecto? Ese es tu Objetivo Primario.

Si fueras a escribir un guión para la grabación que fuera puesta en tu funeral, ¿Qué te gustaría que fuera su contenido? Ese es tu Objetivo Primario.

Y una vez que hayas creado tu guión, todo lo que necesitas hacer es volverlo realidad. Todo lo que necesitas hacer es comenzar a vivir tu vida como si fuera importante. Todo lo que necesitas hacer es tomar tu vida seriamente. Crearla intencionalmente. Hacer activamente de tu vida lo que desees que sea.

¿Simple? Si. ¿Fácil? No. Pero absolutamente esencial para que tu negocio tenga significada más allá de tu trabajo. Porque tu negocio se va a convertir en una parte integral de esa grabación, si quieres que tu negocio dé una gran contribución a la realización de tu sueño. Si quieres que tu negocio sea un componente significativo de tu Objetivo Primario, ¡Tienes que dejar que tu negocio sepa cuál es ese objetivo!

¿Y como esperas que eso pase si ni siquiera tú sabes cual es ese objetivo? ¿Ahora ves por qué tu Objetivo Primario es tan importante para el éxito de tu negocio? Sin una imagen clara de lo que quieres que sea tu vida, ¿Cómo puedes siquiera empezar a vivirla? ¿Cómo sabrás cual es el primer paso a tomar? ¿Cómo evaluaras tu progreso? ¿Cómo sabrás donde estás? ¿Cómo sabrás cuanto has avanzado? ¿Cómo sabrás cuanto más tienes que avanzar?

Sin tu Objetivo Primario, no lo sabrás. De hecho, no podrás saberlo. Te será imposible. Como con las compañías maduras, creo que las grandes personas son aquellas que saben cómo llegaron a donde están, y qué necesitan hacer para llegar a donde quieren. Las grandes personas tienen una visión de sus vidas que emulan cada día. Se ponen a trabajar sobre sus vidas, no sólo en sus vidas. Se pasan viviendo la visión que tienen del futuro, en el presente. Comparan lo que han hecho con lo que quieren hacer. Y cuando hay una disparidad entre esos dos, no esperan mucho antes de ponerse al corriente.

Creo que es verdad que la diferencia entre las grandes personas y todos los demás está en que las grandes personas crean su vida activamente, mientras que los demás son creados por sus vidas, esperando pasivamente a ver a donde los lleva sus vidas. La diferencia entre ellas es la diferencia entre vivir plenamente y el simplemente existir. La diferencia entre ellas es el vivir intencionalmente y el vivir por accidente. Como dijo Carlos Castañeda en su libro *La Paz Separada*: "La diferencia entre un guerrero y un hombre ordinario es que el guerrero ve todo como un reto, mientras que el hombre ordinario ve todo como una bendición o como una maldición".

Por eso antes de comenzar tu negocio, o antes de que regreses a él mañana, plantéate las siguientes preguntas:

- ¿Cómo quiero que sea mi vida?
- ¿Cómo quiero que sea mi vida día a día?
- ¿Qué quiero ser capaz de decir sobre lo que realmente conozco en mi vida y de mi vida?
- ¿Cómo quiero estar con las personas que me rodean?
- ¿Cómo quiero que la gente piense de mí?
- ¿Qué es lo que quiero estar haciendo en dos años? ¿En diez años? ¿En veinte años? ¿Cuándo mi vida llegue a su término?
- ¿Qué quiero aprender específicamente en el ámbito espiritual, financiero, técnico, intelectual? ¿Sobre mis relaciones?
- ¿Cuánto dinero necesito para hacer todo eso?

Estas son sólo unas pocas preguntas que te puedes hacer en la creación de tu Objetivo Primario. Las respuestas se convertirán en los estándares sobre los cuales comenzarás a medir tu progreso. En la ausencia de dichos estándares, tu vida andará a la deriva, sin propósito, sin significado.

Sobre ese asunto, tu Objetivo Primario es la visión necesaria para traer tu negocio a la vida y tu vida a tu negocio. Te provee con propósito. Te provee con energía.

TU OBJETIVO ESTRATÉGICO

Una vez que tengas la imagen de cómo quieres que sea tu vida puedes entonces contemplar un negocio que te ayude a llegar ahí; puedes entonces comenzar con el desarrollo de tu Objetivo Estratégico. Tu Objetivo Estratégico es una declaración muy clara de lo que tu negocio tiene que hacer para que alcances tu Objetivo Primario.

Es la visión del producto final que es y será tu negocio. En este contexto, tu negocio es un medio en lugar de un fin, un vehículo para enriquecer tu vida en lugar de drenarla.

Tu Objetivo Estratégico no es un Plan de Negocios. Es el producto de tu Plan de Vida, así como la Estrategia y Plan de tu Negocio. Tu Estrategia y Plan de Negocio son una manera de comunicar a todo mundo en que dirección va tu negocio, como pretende llegar ahí y que estándares debe de alcanzar para que funcione. Tu Estrategia y Plan de Negocio es también útil para promover tu negocio a la gente clave, tu banquero, inversionistas, etc.

Pero al menos que tu Estrategia y Plan de Negocio pueda ser reducido a estándares simples y bien definidos, no hará otra cosa mejor que confundir. Tu Objetivo Estratégico es esa lista de estándares.

Es una herramienta para medir tu progreso hacia un fin específico. Está diseñado para ser implementado, no para ser meditado. Es una plantilla para tu negocio, para asegurarse de que el tiempo invertido en él produce exactamente lo que se quiere de él. Vamos a ver más de cerca a algunos estándares que deben de ser incluido en tu Objetivo Estratégico.

El Primer Estándar: Dinero

El primer estándar de tu Objetivo Estratégico es el dinero. Ganancias netas. ¿Cuan grande es tu visión? ¿Qué tan grande va a ser tu compañía cuando está completa? ¿Será una compañía de \$300,000 dólares? ¿De un millón?

Si no sabes la respuesta, ¿Cómo puedes esperar que tu negocio te ayude a cumplir con tu Objetivo Primario? Pero las ganancias netas en si no son suficientes. También necesitas saber cuantas van a ser tus ganancias libres, tus ganancias antes y después de impuestos. En este punto te encuentras cara a cara con el primer dilema de las personas que deciden lanzarse a hacer negocios. ¿Cómo puedes posiblemente saber ahora cuanto va a producir tu negocio en ventas en el futuro?

La respuesta es, ¡No puedes! Pero no importa. Al principio para tu negocio, cualquier estándar es mejor que ningún estándar. Crear un estándar monetario no sólo es estratégicamente necesario para tu negocio; es estratégicamente necesario para tu vida, para la realización de tu Objetivo Primario.

De hecho, la primera pregunta que debes de hacerte al crear los estándares para tu Objetivo Estratégico es: ¿Qué funciona para mi Objetivo Primario? La primera pregunta respecto al dinero es entonces: ¿Cuánto dinero necesito para vivir de la manera que quiero vivir? En otras palabras, ¿Cuánto dinero necesito para no necesitar trabajar? ¿Para ser libre?

De hecho, ultimadamente hay sólo una razón para crear un negocio propio, ¡Para venderlo! Para crearlo, finalizarlo, y entonces ser pagado por ello. En este punto otro estándar salta a la vista. Porque una vez que creas tus estándares financieros para tu vida, una vez que

sabes lo que tu negocio necesita para proveerte los resultados de tu inversión, se vuelve obvio que el negocio debe de tener una oportunidad realista de alcanzar esos estándares, para producir ese regreso de tu inversión. ¿Cómo puedes saber si lo va a hacer o no? Al determinar si el negocio que quieres fundar es una oportunidad que vale la pena perseguir.

El segundo estándar: Una oportunidad que vale la pena perseguir

Una oportunidad que vale la pena perseguir es un negocio que puede llenar los estándares financieros que has creado para tu Objetivo Primario y tu Objetivo Estratégico. Si es razonable decir que si puede, el negocio vale la pena ser fundado. Si no es razonable decir que puede, entonces no importa que tan excitante, interesante, o atractivo sea el negocio, olvídale. Aléjate de él. Va a consumir mucho de tu precioso tiempo y a prevenir que encuentres la verdadera oportunidad que vale la pena perseguir.

¿Cómo sabes si tienes una oportunidad que vale la pena perseguir? Mira a tu alrededor. Pregúntate: ¿El negocio que tengo en mente alivia la frustración experimentada por un gran número de consumidores para que valga la pena fundarlo?

Este estándar llena dos requisitos primarios de tu Objetivo Estratégico. Te dice que tipo de negocio estás fundando mientras que define quién va a ser tu clientela. Te dice que tienes que vender y a quien.

¿En que tipo de negocio estoy metido?

Pregúntale a quien sea en que tipo de negocio están involucrados e instintivamente van a responder con el nombre del artículo que venden. "Estamos en el negocio de las computadoras". Siempre el artículo, no el producto. ¿Cuál es la diferencia? El artículo es aquello con lo que tu cliente sale de la tienda en sus manos. El producto es lo que tu cliente siente cuando sale de tu negocio. Lo que siente de tu negocio, no lo que siente del artículo. Entender la diferencia entre estos dos es la diferencia para crear un gran negocio.

Charles Revson, el fundador de Revlon y un emprendedor extraordinario, dijo una vez sobre su compañía: "En la fábrica de Revlon manufacturamos cosméticos, pero en la tienda Revlon vendemos esperanza". El artículo son cosméticos, el producto, esperanza.

¿Cuál es tu producto? ¿Qué sentimientos tendrá tu cliente cuando salga de tu negocio? ¿Paz mental? ¿Orden? ¿Poder? ¿Amor? ¿Qué es lo que realmente está comprando cuando te compra a ti? La verdad es, que a nadie le interesa el artículo. La gente compra sentimientos. Y conforme el mundo se vuelve más y más complejo, y los artículos más variados, los sentimientos que queremos se vuelven más urgentes, menos racionales, más inconscientes. El cómo tu negocio se anticipe a esos sentimientos y los satisfaga es tu producto.

Y la demografía y psicografía asociada a tu cliente predeterminará como lo harás.

¿Quién es mi cliente?

Cada negocio tiene un Modelo Demográfico Central. Esto es, el cliente más probable. Y ese cliente tiene un conjunto completo de características que lo definen. Edad, sexo, ingresos, estatus familiar, educación, profesión, y así. La demografía es la ciencia de la realidad del mercado. Te dice quién es tu cliente.

Tu cliente del Modelo Demográfico Central compra por sus razones muy particulares, ninguna de ellas es racional o explicable. Aún así, él compra o no. Las motivaciones que lo empujan

en cualquier dirección constituyen tu Modelo Sicográfico Central. Psicografía es la ciencia de la realidad del mercado percibida. Te dice por qué tu cliente compra.

Entonces cuando preguntes ¿ Es este negocio una oportunidad que vale la pena perseguir? **La única manera de contestar es determinando cuantas oportunidades de venta tienes** (la demografía de tu clientela) **y que tan exitosamente satisfaces la necesidad emocional o percibida que se agita por ahí** (la psicografía de tu clientela).

Tercer estándar en adelante

No existe un número específico de estándares en tu Objetivo Estratégico. Hay solamente preguntas específicas que deben ser contestadas:

- ¿Cuándo va a estar terminado tu prototipo? ¿En dos años? ¿Tres? ¿Diez?
- ¿Dónde vas a hacer negocios? ¿Localmente? ¿Regionalmente? ¿Nacionalmente? ¿Internacionalmente?
- ¿Cómo vas a hacer negocios? ¿Venta al menudeo? ¿Al mayoreo? ¿Ambos?
- ¿Cuáles van a ser los estándares sobre los que vas a insistir respecto a reportes, limpieza, vestimenta, administración, contratación, despidos, entrenamiento, etc.?

Puedes comenzar a ver que los estándares que fundes para tu negocio moldearan a ambos, tu negocio y la experiencia que tienes de tu negocio. De hecho, los estándares de tu Objetivo Estratégico crean la tensión que delimita el modelo futuro de tu negocio. Como vimos antes, los estándares crean la energía mediante la cual las mejores compañías, y la gente más efectiva, producen resultados.

TU ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

Todo mundo quiere estar organizado, pero cuando sugieres que empiecen por crear un organigrama, todo lo que recibes son miradas de duda y a veces hasta miradas hostiles. "No seas ridículo", me dijo una vez un cliente. "Somos solamente una compañía pequeña. No necesitamos un organigrama. Necesitamos mejor gente".

A pesar de su protesta, insistí. Porque sabía algo que él no sabía. Sabía que el desarrollo organizacional reflejado en el organigrama puede tener un impacto más profundo en una compañía pequeña que cualquier otro paso en el desarrollo del negocio.

Organizando alrededor de personalidades

La mayoría de las compañías organizan alrededor de personalidades en lugar de funciones. Esto es, alrededor de gente en lugar de responsabilidades. El resultado siempre es el caos.

Para ilustrar lo que quiero decir, vamos a echar un vistazo a "Trabucles", una compañía formada por Jack y Murray, hermanos y ahora socios, en una empresa que seguramente los hará ricos. Jack y Murray comienzan su sociedad como la mayoría lo hace, compartiendo el trabajo. Cuando Jack no está construyendo artículos, lo hace Murray. Cuando Jack no está atendiendo a la clientela, lo hace Murray. Cuando Murray no está haciendo la contabilidad, la hace Jack. Al principio, el negocio vibra como una máquina bien aceiteada. La tienda está muy limpia. Las ventanas brillan. Los clientes sonríen. Y Jack y Murray están contentos.

Turnándose, siempre turnándose. El lunes, Murray abre. El martes, Jack. En miércoles, Murray. En jueves, Jack. Después de todo son socios, ¿No? . De repente, hay más trabajo del que Jack y Murray pueden hacer. Necesitan ayuda.

Así que contratan a Jerry. Un gran tipo. Y su sobrino. Si hay que pagarle a alguien, pues que sea de la familia. Ahora son Jack, Murray y Jerry, turnándose. Cuando Jack no está haciendo la contabilidad, la hace Murray. Y cuando ni Murray ni Jack la hacen, la hace Jerry.

Las cosas se mueven. El negocio está saltando. Jack, Murray y Jerry están ya tan ocupados como es posible. No pasa mucho antes de que Herb se les una. El hermano de la esposa de Jack. Es un gran chico. Muy trabajador. Entusiasta. Y ahora son Jack, Murray, Jerry y Herb. Turnándose. Siempre turnándose.

Cuando Jack no está haciendo las cuentas. Las hace Murray o Jerry o Herb. Todo mundo abre, todo mundo contesta llamadas, va por comida, haciendo depósitos. Turnándose, siempre turnándose.

Pero de repente, los artículos empiezan a ser regresados. Al parecer no están funcionando como se debe. "Nunca tuvimos este problema antes", le dice Jack a Murray. Murray voltea a ver a Jerry. Jerry voltea a ver a Herb. De repente, los libros de contabilidad empiezan a verse extraños. "Nunca tuvimos este problema antes", le dice Jack a Murray. Murray voltea a ver a Jerry. Jerry voltea a ver a Herb. Y eso no es todo.

La tienda comienza a desbaratarse. Hay herramientas extraviadas. Los clavos y tornillos están revueltos. Jack, Murray, Jerry y Herb comienzan a chocar entre ellos en su constante ir y venir por la tienda. Las ventanas ya no se están limpiando. Los pisos están sucios.

¿Pero quién puede decir algo? ¿Y qué decir? ¿Y a quién? Si todos hacen de todo, ¿Entonces quién es responsable de algo? Si Jack y Murray son socios, ¿Quién está a cargo? Si los dos, entonces ¿Qué pasa cuando Jack le dice a Jerry que haga algo que Murray no lo deja hacer? Cuando Herb quiere ir a comer, ¿A quién le dice? ¿A Jack? ¿A Murray? ¿A Jerry? ¿Quién es el encargado de mantener limpia la tienda?

Lo que Jack y Murray no entienden es que sin un organigrama, todo pende de la suerte y los buenos deseos, en las personalidades de la gente y la buena voluntad que compartan. Desdichadamente, la personalidad, la buena voluntad, los buenos deseos y la suerte no son los ingredientes de una organización exitosa; por si solos, son los ingredientes del caos y el desastre. Las organizaciones necesitan algo más.

Organizando tu compañía

Vamos a comenzar "Trabucles" de nuevo. Jack y Murray se sientan en la cocina ilusionados. Han decidido formar la compañía. Están emocionados al respecto y saben que para que la compañía sea exitosa, deben de formarla de manera diferente a la de la mayoría de la gente que comienza un nuevo negocio.

Lo primero que deciden hacer es pensar en el negocio como una corporación, más que como una asociación. En lugar de pensar en ellos mismos como socios, ahora piensan en ellos mismos como accionistas. Habiendo trabajado antes como socios con otras personas saben que no hay nada peor que cuando las asociaciones fallan.

Y ellos saben que las asociaciones entre familiares son las peores. Así que Jack y Murray han decidido hacerlo de manera diferente. Sentados en la mesa de la cocina, Jack y Murray toman una hoja de papel cada uno y escriben sus nombres en la parte superior.

Debajo escriben "Objetivo Primario". En la siguiente hora, Jack y Murray visualizan cada uno como quieren que sea su vida y escriben sus conclusiones en la hoja que tienen. Pasan otra hora hablando sobre lo que escribieron, compartiendo sus sueños comunes, tal vez descubriendo en esa hora más de si mismos que en todos sus años de hermanos.

En el próximo paso Jack y Murray dibujan una línea sobre una nueva hoja de papel más o menos en un tercio de la hoja. Arriba de la línea escriben en letras marcadas la palabra **ACCIONISTAS. Se han puesto de acuerdo en que ese es el mejor rol que les corresponde fuera del negocio. Dentro del negocio, han acordado, que de este momento en adelante pensarán en ellos como EMPLEADOS.** Se han dado cuenta que eso les va a ahorrar muchos problemas más adelante.

El siguiente paso toma su tiempo: La creación de un Objetivo Estratégico para el negocio. Se entusiasman. Murray accede a hacer toda la investigación sobre el Modelo Demográfico Central que han escogido tentativamente. ¿Cuántos clientes potenciales hay en el territorio en el que decidieron poner su negocio? ¿Está su población creciendo? ¿Cuál es la competencia? ¿Cuál es el precio de los artículos y cómo se están vendiendo? ¿Hay futuro para esos artículos en ese territorio? ¿Cuál es el crecimiento anticipado de ese territorio? ¿Se esperan cambios de zona?

Murray también accede a crear un cuestionario y mandárselo a los consumidores de su Modelo Central Demográfico para enterarse de cómo se sienten con las demás compañías de sus artículos. Al mismo tiempo, Murray va a telefonar personalmente a 150 de esos consumidores. Va a llevar a cabo un análisis de necesidades para entender mejor cómo los clientes se sienten y piensan de los artículos que quieren fabricar. ¿Qué significan esos artículos para ellos? ¿Cómo cambian sus vidas esos artículos? Si pudieran construir sus

propios artículos, ¿Cómo serían? ¿Qué es lo que quieren de un buen artículo de aquellos? Murray accede a tener la investigación para una cierta fecha.

Mientras tanto, Jack accede en armar la información financiera necesaria para asegurar un financiamiento de su banco. Una proyección financiera para el primer año de operación. Una vez que la información del cliente, la competencia y los precios sea recolectada, Jack y Murray se reunirán de nuevo para completar su Objetivo Estratégico y plasmar los números finales necesarios para el préstamo.

La suerte les sonríe. La información que Murray recopiló es más que tentadora. Han completado su Objetivo Estratégico y entonces comienzan la tarea de su desarrollo organizacional. La creación de su organigrama.

Como su Objetivo Estratégico les ha indicado cómo van a hacer sus negocios (una locación, ensamblando y vendiendo sus artículos y accesorios para sus artículos a clientes específicos dentro del territorio especificado), Jack y Murray acuerdan que su organigrama necesita las siguientes posiciones y las dibujan debajo de la línea que dibujaron hace un momento:

- Presidente y Jefe de Operaciones (COO por sus siglas en inglés), responsable del cumplimiento del Objetivo Estratégico y reportar a los ACCIONISTAS que incluyen, por partes iguales, a Jack y a Murray.
- Vicepresidente de Mercadotecnia, responsable de encontrar clientes y nuevas maneras de proveerle a los clientes con la satisfacción derivada de los artículos, a un bajo precio y buena calidad. Le reporta al COO.
- Vicepresidente de Operaciones, responsable de mantener clientes por medio de la entrega de lo prometido por el departamento de Mercadotecnia, y de descubrir nuevas maneras de ensamblar los artículos, a un bajo costo, y con una gran eficiencia para darle a los clientes un mejor servicio. Le reporta al COO.
- Vicepresidente de Finanzas, responsable de dar soporte a ambos departamentos, Mercadotecnia y Operaciones en el cumplimiento de sus responsabilidades mediante el alcance de los estándares sobre ganancias, y encontrando capital cuando se necesite, con los mejores intereses. Le reporta al COO.
- Reportando al Vicepresidente de Mercadotecnia hay dos posiciones: Gerente de Ventas y Gerente de Publicidad e Investigación.
- Reportando al Vicepresidente de Operaciones hay tres posiciones: Gerente de Producción, Gerente de Servicio y Gerente de Mobiliario.
- Reportando al Vicepresidente de Finanzas hay dos posiciones: Gerente de Cuentas por Pagar y Gerente de Cuentas por Cobrar.



Jack y Murray se toman una pausa, ven su organigrama completado y sonríen. Realmente se ve como una compañía grande. ¡El único problema es que los nombres de Jack y Murray tienen que llenar todas las casillas! Son los únicos dos empleados. Pero lo que ya han hecho de forma efectiva es describir el trabajo que se tiene que hacer en "Trabucles" cuando todo su potencial sea alcanzado.

Más importante aún, ¡Han descrito el trabajo que tiene que ser hecho ya! Jack y Murray se han dado cuenta de que no debe de haber diferencia entre el "Trabucles" de hoy al de mañana; el trabajo es el mismo; sólo las caras van a cambiar. El próximo trabajo que Jack y Murray hacen es el escribir un Contrato de Posición para cada posición dentro del organigrama.

Un Contrato de Posición (o Contrato de Puesto) es un resumen de los resultados que tienen que ser alcanzados por cada posición en la compañía, el trabajo del que es responsable el ocupante de esa posición, una lista de estándares sobre los cuales será evaluado el trabajo, y una línea para que firme la persona que acceda a cumplir con esos objetivos.

Jack y Murray saben que el Contrato de Posición no es una descripción de puesto. Es un contrato, más que simplemente una descripción, entre la compañía y el empleado, un resumen de las reglas de juego de la compañía. Le provee a cada persona dentro de la organización un sentido de compromiso y de responsabilidad.

El Contrato de Posición es el documento que identifica quién y qué es lo que se espera que esa persona produzca. Una vez terminados los Contratos de Posición para los puestos dentro de la compañía, Jack y Murray, como accionistas, proceden con la tarea más crítica de su nueva asociación: El nombramiento de las personas que van a ocupar esas posiciones.

Y como sólo son dos personas, es mucho más crítico que tomen la tarea de la forma más sabia y cuidadosa posible, si es que quieren evitarse los errores del pasado. Así que ahora pasan a la parte inferior de la línea que dibujaron hace rato en el organigrama para definir al presidente de la nueva corporación.

El siguiente paso, muy difícil claro, es el decidir quien de ellos será el que llene esa posición, entendiendo que sólo podrá ocuparla uno de ellos. No puede haber dos Presidentes y Jefes de Operaciones en la compañía. Alguno tiene que estar a cargo. ¿Será Jack? ¿Será Murray? Consideran la cuestión seriamente. Se trata de la persona que llene el rol que ultimadamente será la responsable de lograr las metas de Jack y Murray. Después de pensarlo detalladamente, Murray decide por su cuenta que Jack deberá ser el Presidente.

A pesar de que Murray es el hermano mayor, sabe en su corazón que Jack siempre se toma sus responsabilidades más seriamente. Jack siempre ha sido más concienzudo que Murray. Mientras que Murray siempre ha sido el más creativo de los dos, la creatividad no es necesaria para este puesto, la organización lo es. Después de todo, los ahorros de sus vidas son los que están en juego.

Si el negocio tiene que darles lo que ellos quieren, alguien tiene que tomárselo sumamente en serio. Murray le avisa a Jack de su decisión. Los dos entienden lo que está en juego aquí. Un compromiso de confianza, de uno al otro y de los dos al Objetivo Estratégico que han modelado juntos con gran cuidado. Los dos entienden que es más que un trabajo: *Es un compromiso sincero.*

Después de una larga discusión, concuerdan que Jack será el COO, y Jack acepta solemnemente su posición, así como la autoridad que conlleva su cargo, firmando el Contrato de Posición para COO, o Presidente.

Después vienen las tres vicepresidencias: Mercadotecnia, Operaciones y Finanzas. Jack le pide a Murray si accede a ser el Vicepresidente de Mercadotecnia, debido a que hizo un excelente trabajo en el estudio de mercado con que comenzó su aventura.

Murray accede entusiasmado –este es el trabajo que esperaba desarrollar– y contento firma el Contrato de Posición para Vicepresidente de Mercadotecnia. Después Jack firma el contrato como el Presidente en interés de la compañía.

A continuación viene el Vicepresidente de Operaciones. Jack accede a tomar esta posición porque sería muy difícil para Murray el vender los artículos y hacerlos al mismo tiempo. Para esto Jack firma el Contrato de Posición como ambos, el Vicepresidente de Operaciones y el Presidente de la compañía.

Finalmente, Jack toma el puesto de Vicepresidente de Finanzas, y firma el Contrato de Posición para este puesto. No hay duda entre Jack y Murray de quién es el mejor para llenar esa posición. Murray entonces asume la posición de Gerente de Ventas y Gerente de Publicidad e Investigación, y firma ambos Contratos de Posición.

Jack toma las posiciones de Gerente de Producción, Gerente de Servicio y Gerente de Mobiliario, así como los de Gerente de Cuentas por cobrar y Gerente de Cuentas por Pagar firmando los respectivos Contratos de Posición. Con todos los Contratos de Posición firmados, Jack y Murray se sientan por un momento para analizar lo realizado. Al verlo quedan asombrados. ¡Jack ha obtenido ocho trabajos mientras que Murray tiene sólo tres! Algo tiene que ser cambiado.

Después de pensarlo un poco, acuerdan que Murray tome las responsabilidades de las gerencias de Cuentas por Cobrar, Cuentas por Pagar y Servicio. Eso los deja con seis trabajos cada cual. Cualquiera puede desarrollar seis trabajos en un día normal de trabajo. Y finalmente, ¡La organización está terminada!

Ni una pizca de trabajo ha sido realizada aún en sus empleos, y aún así los dos han sido capaces de concebir la compañía, el trabajo que necesita ser realizado, los estándares que deberán ser alcanzados por cada posición, y que posición le tiene que rendir cuentas a que posición y específicamente para que.

Y después de realizar este acto preparatorio, un sentido de orden se proyecta entre Jack y Murray. Un sentido de animación. A pesar del gran trabajo que tienen por delante, de alguna manera ahora se ve realizable. De alguna manera Jack y Murray saben que lo van a lograr. Están organizados. Tienen la semblanza de un plan. Al crear su organigrama, Jack y Murray han generado también los planos para su Prototipo de Franquicia.

Haciendo un prototipo de la Posición: Reemplazandote a ti mismo con un Sistema

Habiendo creado una fotografía del negocio de cómo se va a ver cuando finalmente esté finalizado, Jack y Murray comienzan el proceso del prototipo.

Pero desde el fondo de la organización, no desde arriba. Empiezan a trabajar *sobre* el negocio donde empieza el trabajo del negocio: En la posición de vendedor, personal de producción y contador. No como dueños o socios o accionistas. No como el Presidente o el Vicepresidente. Sino como empleados operativos, en el fondo de la organización. Haciendo

trabajo táctico, no trabajo estratégico. Trabajo táctico es lo que el técnico hace. Trabajo estratégico es lo que el emprendedor y administrador hace.

Si Jack y Murray quieren que su negocio triunfe, tienen que encontrar otras personas que hagan el trabajo táctico para que ellos estén libres para hacer el trabajo estratégico. El organigrama es el medio a través del cual esta transición crítica puede suceder.

Vamos a ver como Jack y Murray atraviesan por el mismo proceso de crecimiento que al principio del capítulo, pero esta vez evitando el desastre haciendo un prototipo de las posiciones en su organigrama. Jack y Murray van a trabajar sobre su negocio. Pero ahora con una diferencia. Ya no están interesados en *trabajar en su negocio*. Ahora están enfocados en *desarrollar un negocio que funcione*. Para lograrlo comienzan a trabajar en una forma completamente diferente.

Al mismo tiempo que Murray va a trabajar en la posición de vendedor, también va a trabajar sobre la posición de vendedor desde el punto de vista del Vicepresidente de Mercadotecnia. Al mismo tiempo que Jack va a trabajar en la posición de empleado de producción, también va a trabajar sobre la posición de empleado de producción desde el punto de vista del Vicepresidente de Operaciones.

En otras palabras, Murray y Jack comienzan a construir su negocio viendo cada posición del negocio *como si fuera un Prototipo de Franquicia por cuenta propia*. Así, al mismo tiempo que Murray va a trabajar simplemente en la posición de vendedor, también va a trabajar sobre la posición de vendedor implementando el Proceso de Desarrollo de Negocio de Innovación, Cuantificación y Orquestación. Lo mismo para Jack, y todas las demás posiciones.

Cada uno de ellos pregunta "¿Qué puede servir mejor a nuestro cliente aquí? ¿Cuál es la mejor forma de darle al cliente lo que quiere mientras se incrementan las ganancias para la compañía? Y al mismo tiempo, ¿Cómo puedo darle a la persona responsable de ese trabajo la mejor experiencia posible?"

Murray comienza a probar nueva ropa para ponerse como vendedor para ver que colores y estilos producen el impacto más positivo en el cliente. Comienza a pensar sobre como "Trabucles" interactúa con sus clientes, y como cada componente de esta interacción puede ser modificada para incrementar su efectividad. Y al mismo tiempo que cuantifica el impacto de sus innovaciones en ventas, toma lo más productivo de ellas y las escribe en el *Manual de Operaciones de Ventas de "Trabucles"*. Antes de que transcurra mucho tiempo, el *Manual de Operaciones de Ventas de Trabucles* contiene los pasos exactos para recibir llamadas telefónicas, hacer llamadas, visitar al cliente. Las respuestas exactas a las peticiones de los clientes, quejas, preocupaciones, etc.

Una vez que el manual está completo, Murray pone en el periódico un anuncio para contratar a un vendedor. Pero no para alguien con experiencia en ventas. No un técnico maestro. Sino un novato. Un principiante. Un aprendiz. Alguien ansioso de aprender cómo hacerlo bien. Alguien que quiera aprender todo lo que a Murray le tomó tanto tiempo y energía el descubrir. Alguien que este abierto a la posibilidad de aprender habilidades que aún no ha desarrollado, habilidades que quiera aprender.

Y el anuncio es puesto bajo el apartado de ventas en el anuncio clasificado, y se lee más o menos así: VENGA Y VEA NUESTRA MÁQUINA DE HACER DINERO. NO SE NECESITA EXPERIENCIA. SÓLO UNA MENTE ABIERTA Y DESEO DE APRENDER.

Y así, mientras Murray entrevista candidatos les enseña el Manual de Operaciones y el Objetivo Estratégico de "Trabucles" y les explica como fueron creados y porque. Les cuenta

la historia de "Trabucles", el sueño que él y Jack concibieron, que les permitiría hacer una diferencia en el mercado en el que escogieron ser líderes. Les muestra el organigrama, donde está su posición de vendedor, a que posición le reporta y quién en la organización tiene ese puesto. Les habla sobre su Objetivo Primario para determinar quién de todos los entrevistados tiene una visión que coincida con la visión del mundo de "Trabucles".

Y cuando encuentra a la persona indicada, Murray lo contrata, le entrega el Manual de Operaciones de Ventas para que lo memorice, se vista de acuerdo al código de vestimenta, aprenda el sistema y finalmente, se ponga a trabajar. *Usando el sistema de ventas, Murray a innovado, cuantificado y orquestado.* En ese momento, en ese preciso instante, Murray ha tomado el paso más importante para liberarse a sí mismo del trabajo táctico de su negocio. Murray se ha reemplazado a sí mismo con un sistema que trabaja en las manos de una persona que lo quiere trabajar.

Y ahora el trabajo de Murray se vuelve el administrar el sistema más que hacer el trabajo técnico. Murray esta ahora comprometido con el trabajo estratégico.

Y mientras Murray hace eso, Jack hace exactamente lo mismo para cada una de sus posiciones tácticas de las que es responsable. Los dos están trabajando *sobre* el negocio en lugar que *en* él, y de acuerdo con un plan.

Ahora Jack y Murray han aprendido, con experiencia, una lección muy importante en el desarrollo de su negocio, una lección que todo técnico que sufre del cosquilleo del emprendedor debe de aprender si quiere que su negocio y su vida trabajen en armonía.

Que tu organigrama fluye desde tu Objetivo Estratégico, el cual a su vez fluye desde tu Objetivo Primario. Que cada uno es la causa del que le precede, y que cada uno, a su vez, juega una parte importante en el cumplimiento del que está atrás. Una lógica está establecida, un todo integral.

En este ejemplo, "Trabucles" se ha convertido en un sistema ordenado para crear y recrear las vidas de Jack y Murray. Sin el organigrama, confusión, discordia y conflicto estarán a la orden del día. Pero con él, la dirección, propósito y el estilo del negocio están balanceados, interactuando con propósito y progresando con intención e integridad hacia un todo cohesivo y sensible.

¿Y es realmente necesario llegar al grado de incluso firmar uno mismo cada Contrato de Posición como si fuera realmente el empleado que trabaja para ese puesto? ¡Sí! Porque si quieres que tu negocio realmente funcione, ¡Tienes que creerte que tú eres cada uno de esos empleados! Hasta que te reemplaces con alguien más, claro.

Y la razón de esto es que hasta que tú no actúes como quieres que cada uno de tus empleados actúe, hasta que no trabajes en el negocio como quieres que cada uno de tus empleados trabaje, nunca vas a ser capaz de crear un sistema que haga exactamente lo que esperas que se haga.

En otras palabras, hasta que no te comportes como quieres que tus empleados se comporten, el sistema creado va a ser indulgente con tus preferencias, mas que con las necesidades reales del negocio para hacer posible para todos el ser tan productivos y felices como sea posible. Si eres indulgente con tus preferencias, nunca vas a ser capaz de reemplazarte con alguien más que no sea otro dueño, alguien exactamente como tú, alguien con los mismos intereses que tú.

Para que todo esto funcione, tienes que ser capaz de separarte de los roles que necesitas jugar. Volverte independiente de ellos, en lugar de que eso roles se vuelvan dependientes de

ti. Y para hacer eso, tienes que ser capaz de diferenciarte de todos los roles, el poder discriminar entre que es lo más importante que es menos importante, para organizar todo de la manera en que tu mejor criterio te diga que tu negocio debe trabajar.

Y, una vez hecho eso, una vez que organices tu negocio en la forma más inteligente posible, lo más importante que debes hacer a continuación es el seguir las reglas del juego que has creado con integridad. Porque si no las sigues, ¿Por qué alguien más lo va a hacer?

Si las reglas no aplican para ti, el líder, ¿Por qué esperarías que alguien más te siga? Si no sigues las reglas, si no las honras, ¿Esperarías que alguien tome tu juego seriamente? La respuesta es que no podrías esperar eso, simplemente porque ¡No lo van a hacer! Y eso es todo lo que este proceso de desarrollo organizacional es. Es el proceso a través del cual has pensado tu negocio lo mejor que has podido y lo has estructurado para que funcione.

El organigrama es esa estructura. Eres tú hablándole a tu gente y al mundo, diciéndoles exactamente como ves a tu negocio funcionando una vez que esté completo. Cuando el sueño tenga su lugar. Eres tú compartiendo tu mente con el mundo. Y entonces, una vez compartida, eres tú diciéndole a tu gente y al mundo que ¡Crees lo suficiente en esa visión para vivirla por ti mismo!

Quedando todo esto claro, pasemos a ver Desarrollo Administrativo y el Desarrollo de tu Gente. Porque donde la administración, la gente y el sistema se juntan, también lo hace tu Prototipo.

TU ESTRATEGIA ADMINISTRATIVA

Puedes pensar que la implementación exitosa de una estrategia administrativa depende de encontrar administradores impresionantemente competentes, gente bien sintonizada en "habilidades para manejar gente", con diplomas de escuelas de administración, con técnicas altamente sofisticadas para tratar y desarrollar a su gente.

No es así. No necesitas dicha gente. Y no puedes pagarles. De hecho, serían tu perdición. Lo que necesitas en lugar de eso es un Sistema Administrativo. El sistema se convertirá en tu estrategia administrativa, el medio a través del cual tu Prototipo de Franquicia produzca los resultados que quieres. El sistema se volverá tu solución a problemas que te acosan debido a la impredecibilidad de tu gente. El sistema transformará los problemas de tu gente en una oportunidad por medio de la orquestación del proceso por el cual las decisiones administrativas son hechas mientras se elimina la necesidad de dichas decisiones donde sea y como sea posible.

¿Qué es un Sistema Administrativo?

Es un sistema diseñado dentro de tu Prototipo para producir un resultado de mercadotecnia. Y lo más automático que el sistema sea, lo más efectivo que el Prototipo de Franquicia será.

El Desarrollo Administrativo –el proceso a través del cual creas tu Sistema Administrativo y le enseña a futuros administradores a usarlo- no es una herramienta administrativa como muchos piensan. Es una herramienta de *mercadotecnia*. Su propósito no es sólo el crear un Prototipo eficiente, sino el crear uno efectivo. Y un Prototipo efectivo es un negocio que puede encontrar y mantener clientes –lucrativamente- mejor que cualquier otro.

Vamos a ver como dicho sistema fue puesto en práctica por un hotel que he visitado en años pasados: **Un cerillo, una menta, una taza de café y un periódico**

La primera vez fue un accidente; esto es, un accidente para mí. No tenía planeado ir ahí. Estuve manejando por siete horas y ya cansado decidí parar y pasar la noche en un hotel. Al momento que entraba al lobby el sol se estaba poniendo y el camino ya estaba oscuro. Instantáneamente algo me dijo que estaba en un lugar especial. El lobby estaba amenamente iluminado. La recepción estaba justo enfrente de la puerta y estaba construido de una madera de muy buena calidad. Encima descansaba una gran canasta de fruta fresca y una gran lámpara de bronce que le daba una luz muy viva al lugar. Al otro extremo del lugar estaba una gran chimenea de piedra que daba calor al cuarto.

Aún si no hubiera estado tan cansado, lo especial del lugar me hubiera atraído a él. Estaba prácticamente derretido de gusto. Detrás de la recepción una mujer apareció vestida en un exquisito uniforme. "Bienvenido al Venetia", sonrió plácidamente. No tomó más de tres minutos desde el momento en que me dijo esas palabras hasta que el botones me llevó a mi habitación, a pesar del hecho de que no tenía reservación. No podía creer la facilidad con la que todo sucedió.

¡Y el cuarto! La impresión general fue de opulencia y lujo, bellamente decorado. También había preparada una chimenea lista para ser encendida. Contento con mi buena fortuna me cambié para ir a cenar; ¡La señorita de la recepción me había hecho una reservación cuando

me registré en el hotel! Salí a buscar el restaurante. Un letrero apuntaba al otro lado de un pasillo bien iluminado a través de la graba. Hasta ese momento no había visto a ninguna otra persona. Pero el restaurante estaba lleno. Le di al acomodador mi nombre e inmediatamente me llevó a mi mesa, a pesar del hecho de que había gente esperando. Evidentemente, las reservaciones significaban algo en este restaurante. La cena estuvo exquisita, bien servido y con buenos ingredientes. Me quede un rato con una copa de brandy mientras disfrutaba de un guitarrista clásico que estaba tocando. Firmé la cuenta y regresé a mi cuarto, notando que en camino de regreso las luces estaban más intensas, aparentemente para compensar la oscuridad de la noche.

Para cuando llegué a mi cuarto, la noche ya estaba fría. Ya estaba pensando en prender la chimenea y tomar otra copa de brandy antes de ir a la cama. ¡Alguien se me había adelantado! Un templado calor se desprendía de la chimenea encendida. La cama preparada con una menta en cada almohada. En una de las mesas de noche al lado de la cama estaba una copa de brandy y una nota:

"Bienvenido a su primera estancia en el Venetia. Espero que la esté disfrutando. Si hay algo que pueda hacer por usted, ya sea de día o de noche, por favor no dude en llamarme". Kathi

Y al momento de acostarme a dormir, me sentí bien cuidado. A la mañana siguiente desperté con el sonido de un burbujeo proveniente del baño. Me levanté a investigar. Una cafetera, prendida por un circuito automático estaba funcionando en la mesa del baño. Una tarjeta recargada contra la cafetera decía: *"Su marca de café. ¡Disfrútela!" K.*

¡Y en realidad era mi marca de café! ¿Cómo en este mundo pudieron saber mi marca favorita? Y entonces lo recordé. En el restaurante la noche anterior me preguntaron que marca de café quería que me sirvieran. ¡Y aquí estaba! Justo cuando me di cuenta como había sucedido, tocaron a la puerta. Fui a la puerta y la abrí. Nadie. Pero ahí en el tapete estaba un periódico. Mi periódico, el *New York Times*. ¿Cómo en este mundo pudieron saberlo? Y entonces lo recordé. Cuando me registré la recepcionista me preguntó que periódico prefería. No había pensado en ello de nuevo. Hasta ahora. ¡Y ahí estaba!

Y exactamente el mismo escenario ha sucedido cada vez que me quedo en ese hotel.

Pero después de la primera vez nunca me volvieron a preguntar mis preferencias. Pasé a formar parte del Sistema Administrativo del hotel. Y nunca me ha defraudado. El sistema sabe exactamente que me gusta y se asegura de conseguirlo, en exactamente la misma forma, exactamente al mismo tiempo. ¿Qué es lo que ese sistema provee exactamente? ¡Un cerillo, una menta, una taza de café y un periódico! Pero no fue ni el cerillo, ni la menta, ni la taza de café ni el periódico lo que lo hace especial.

Es el hecho de que alguien me escuchó. ¡Y me escuchan *todas* las veces! El momento en el que entré al cuarto y la chimenea ya estaba encendida, supe que alguien había pensado en mí. Había pensado en lo que me gustaría. No dije ni una palabra y aún así me escucharon. El momento en que vi mi marca de café por la mañana, recordé que alguien había preguntado mi preferencia. Y escucharon mi respuesta. ¡Y era totalmente automático! Cada uno de los elementos fue una solución orquestada diseñada para producir resultados de mercadotecnia, un componente integral del Sistema Administrativo del hotel. Después de mi tercer visita al hotel, pedí hablar con el gerente. Quería saber como era capaz de producir resultados idénticos una y otra vez. ¿Cómo se aseguraba que alguien hará las preguntas correctas de manera que pueda asegurar resultados correctos para cada uno de los huéspedes? ¿Era porque contrataba gente extremadamente competente? ¿Eran los empleados los dueños? ¿Había alguna especie de incentivo?

El gerente era un hombre joven de 29 años. Me invitó a su oficina a conversar. Estaba bien iluminada, modesta en tamaño. Su escritorio estaba limpio y bien organizado, no había ni un

papel fuera de lugar. "Este es un joven muy ordenado" pensé para mis adentros. "Tal vez él es la razón por la que el hotel funciona tan bien".

El gerente joven obviamente disfrutaba su trabajo, porque recibió de muy buena gana la propuesta de entablar una conversación al respecto. "Usted sabe", dijo, "es curioso estar sentado aquí hablando con usted de esto siendo que apenas hace 5 meses la única experiencia que tuve en hotelería fue como un huésped en un hotel en Fresno hace como tres años". "De hecho", continuo, "antes de este trabajo, estaba trabajando como aprendiz de cocinero en un restaurante cercano. El dueño del hotel y yo ya nos conocíamos. Él me preguntó si estaba interesado en el negocio de la hotelería, y, antes de que me diera cuenta, me contrató. Todo lo que sé del negocio hotelero lo he aprendido aquí". "Déjeme mostrarle". Tomo una carpeta de detrás de él. Escrito en el lomo de la carpeta estaban las iniciales MO y el logotipo del hotel. "Lo que hacemos aquí es simple, todo el mundo puede hacerlo".

Abrió la carpeta en el índice. "Este es nuestro *Manual de Operaciones*. Como puede ver, no es otra cosa más que una serie de listas de chequeo. Esta es una lista para checar que un cuarto esté listo". Abrió la carpeta en una página amarilla. "Este grupo de páginas es amarillo. Todo en el manual está codificado con colores. Amarillo es lo que tiene que ver con la puesta de los cuartos. Azul, con el servicio de soporte a clientes. Como el prender la chimenea en la noche, poner la menta en la almohada, etc.". "Cada lista de chequeo especifica los pasos que cada Persona de Soporte a Cuartos debe tomar para hacer su trabajo. Hay ocho paquetes de listas de chequeo para cada Persona de Soporte a Cuartos esperando en su apartado cuando llegan todos los días. Cada paquete de listas de chequeo es usado para uno de los ocho cuartos de los que es responsable la Persona de Soporte a Cuartos".

"Conforme la Persona de Soporte a Cuartos va terminando cada uno de sus ocho cuartos, una lista de chequeo es completada para confirmar que cada una de sus responsabilidades fue realizada de acuerdo a los estándares. Como puede ver, debajo de cada lista de chequeo hay un espacio para que la Persona de Soporte a Cuartos firme, indicando que hizo todo su trabajo asignado". "El firmar y no haber hecho el trabajo es causa de despido inmediato".

"Pero hay otra parte del sistema que realmente lo hace funcionar". "Atrás de cada lista de chequeo está un dibujo del cuarto en específico que identifica cada tarea que debe ser completada, y el orden mediante el cual tiene que ser hecha. El dibujo lleva a la Persona de Soporte a Cuartos a través de una rutina, y, conforme completan cada tarea, palomean la parte correspondiente del dibujo para mostrar que fue hecha". "Con este dibujo podemos entrenar a los nuevos empleados casi instantáneamente y hacer que produzcan los resultados idénticos a los de las personas que ya llevan tiempo con nosotros". "Para asegurar la calidad, un supervisor hace chequeos todos los días para estar seguro que no hubo errores y corregirlos en cuanto aparecen".

Hizo una pausa y sonrió. "Pero casi no hay errores. El sistema trabaja como por encanto". "Y hay un sistema igualmente efectivo para cada cosa que hay que hacer aquí. El hecho es, que el dueño trabajó todo por adelantado. El alumbrado, el sauna, la piscina tienen temporizadores electrónicamente sincronizados con las estaciones, de modo que siempre entregan resultados predecibles a los huéspedes. Por ejemplo, el alumbrado del camino al restaurante, esta automatizado para encender conforme cae la noche. Nadie tiene que pensar en eso".

"Puedo darle muchos ejemplos, pero creo que ya entendió la idea. Todo estuvo puesto de manera que el dueño creía que iba a satisfacer a los huéspedes. Se quedaría asombrado de ver cuanta gente viene a agradecerme después de haberse quedado aquí, pero me agradecen por los pequeños detalles, no los grandes". Yo podía entender todo lo que me dijo, pero aún así pregunte: "¿Cómo haces que tus Personas de Soporte a Cuartos usen las listas?"

¿Cómo haces que sigan el sistema? ¿No se cansan de la rutina? ¿No se les hace aburrido?".
"Ah", dijo mi entusiasmado anfitrión. "Ahí es donde realmente brillamos".

TU ESTRATEGIA DE PERSONAL

¿Cómo hago que mi gente haga lo que yo quiero? Esta es la pregunta que escucho más seguido de los dueños de pequeños negocios. Y la respuesta que invariablemente les doy es, ¡No puedes! No puedes hacer que la gente haga cualquier cosa. "Si lo quieres hecho", les digo, **"tienes que crear un ambiente donde el 'hacerlo' sea más importante para tu gente que el no hacerlo"**. Donde el 'hacerlo' se vuelva una forma de vida para ellos".

Como esa es la pregunta que más frecuentemente se me hace, estaba intrigado de cómo se las manejaba el administrador del hotel con el mismo problema. Su respuesta fue refrescante porque es muy raro que yo oiga algo así: "La primera cosa que me sorprendió cuando entre a trabajar aquí", me dijo el administrador, "fue que el dueño me tomó en serio". "Imagínese, yo era prácticamente un niño sin experiencia en el negocio. Pero él nunca me trató como tal. Me trataba como si fuera un adulto serio. Alguien que valga la pena para hablar de algo que a él le parecía muy importante".

"Y la segunda cosa que me sorprendió cuando vine a trabajar aquí, era lo serio que el dueño se tomaba a la operación del hotel". "Me refiero, no era solamente que él se lo tomara en serio –cualquiera se toma en serio a su negocio- era el tipo de seriedad con que lo tomaba". "Era como si el hotel fuera algo más que un hotel para él." **"Era como si el hotel fuera una expresión de lo que él era, un símbolo de lo que él creía"**.

"Así que, si no hubiera tomado al hotel de forma seria, hubiera sido como si a él no lo tomara seriamente, un hombre cuyos valores respetaba". "Yo creo que fue por eso por lo que él me tomó seriamente. Estableció un nivel de comunicación entre nosotros que hizo posible para mí el escuchar lo que él creía y cómo el hotel expresaba esas creencias día con día".

"Nunca voy a olvidar mi primer día aquí", continuo. "Era como el ser iniciado en una fraternidad o algo así". "Era un lunes en la mañana y el trabajo de todo el fin de semana se había acumulado. Usualmente cuando comienzo un nuevo trabajo, mi jefe se toma un minuto para explicarme lo que debo de hacer y me arroja a realizarlo. Así que me sorprendió mucho el que al entrar me ofreciera una taza de café. Se veía sin prisas". "Y no es que no supiera llevar su negocio. De hecho es la persona más enfocada en su negocio que conozco". "Parecía decirme que lo que íbamos a tratar en ese momento era lo más importante de su agenda en todo el día, como si el discutir mi trabajo fuera lo más importante que hacer".

"No me estaba contratando para trabajar; me estaba contratando para hacer algo más importante que eso". El administrador sonrió. "¿Sabe? Diciendo esto me percaté del porque trato a este lugar con mucho respeto. Es porque le tengo mucho respeto al jefe. Para mí el lugar es el jefe. Si no lo respetara a él, no creo que respetaría a este lugar de la misma manera. De alguna manera la idea de lo que hacemos aquí es su idea. Y eso fue lo que le tomó tanto tiempo explicarme ese día."

"Lo que me explicó era lo que diferenciaba a este negocio de los demás, la razón de que fuera diferente era que aquí se le da a quien viene a trabajar la oportunidad de tomar una decisión. No después de aceptar el trabajo, sino antes". "Y hacemos eso *asegurándonos que entienden la idea detrás del trabajo que se les pida que hagan*".

"Yo creo que eso fue lo que me emocionó más de este trabajo. El que por primera vez iba a trabajar en un lugar donde **la idea detrás del trabajo era más importante que el trabajo en sí**". "La idea que me transmitió ese día mi jefe se compone en tres partes:"

1. "La primera dice que el cliente no siempre tiene la verdad, pero la tenga o no, es nuestro deber el hacer que sienta que sí la tiene."
2. "La segunda dice que se espera que todo el que trabaja aquí lo haga de la mejor manera posible con las tareas de las que está encargado. Cuando no pueda hacerlo, tiene que actuar como si lo estuviera haciendo hasta que se resuelva el problema. Y si no quiere actuar de esa manera, deberá irse".
3. "La tercera dice que el negocio es un lugar donde todo lo que sabemos hacer se pone a prueba por tratar de hacerlo de una mejor manera, y ese conflicto entre ambas situaciones es lo que crea crecimiento, lo que crea significado."

"La idea que el jefe tiene del negocio se resume a una idea básica. **Que el negocio es como el lugar donde se practica artes marciales, un *dojo*, un lugar donde uno va a practicar para ser lo mejor que se puede ser. Pero el verdadero combatiente no lucha ahí contra otros como la mayoría de la gente piensa, lucha contra él mismo**". "Eso es lo que el jefe y yo hablamos en nuestra primera cita. Su filosofía sobre el trabajo y el negocio. Entendí que el hotel era la cosa de menor importancia en nuestra relación. Lo que era importante era que tan serio me tomaba el juego que se había creado ahí." **"No estaba buscando empleados sino jugadores de su juego**. Buscaba gente que quisiera algo más que un trabajo."

Lo que el administrador del hotel me estaba diciendo, y lo que su jefe le dijo a él, era que la gente –tu gente– no simplemente quiere trabajar para gente emocionante. Quieren trabajar para gente que ha definido claramente una estructura para actuar en el mundo. Una estructura a través de la cual se puedan poner a prueba ellos mismos y que los ponga a prueba. Dicha estructura es llamada "juego". Y no hay nada más emocionante que un juego bien estructurado.

Eso es lo que los mejores negocios representan para la gente que los crea: Un juego en el cual las reglas simbolizan la idea que tú, el dueño, tiene sobre el mundo. Si tu idea es positiva, tu negocio va a reflejar ese optimismo. Si tu idea es negativa, tu negocio lo va a reflejar de la misma manera.

En este contexto, el grado en el que tu gente "haga lo que quieres que haga" es el grado en el que tu gente compra tu juego. Y el grado en el que compren tu juego no depende en ellos sino de que tan bien les comuniques el juego a ellos antes de que entren, no después. Tu ***Estrategia de Personal*** es el medio por el cual les comunicas esta idea.

Empieza con la definición de tu *Objetivo Primario* y de tu *Objetivo Estratégico*, y continúa a través de tu *Estrategia Organizacional* (tu organigrama y las posiciones dentro de él) y el *Manual de Operaciones* que define el trabajo que hace tu gente. Es comunicado a través de tus creencias y la forma en que esperas que tu Prototipo las ejemplifique; a través de los estándares que establezcas para el rendimiento de las responsabilidades en todos los niveles y sectores de tu Prototipo; a través de las palabras que usas para describir lo que tu negocio necesita para transformarse –para tu cliente, tu gente, para ti– si es que quieres que sea algo más que un lugar donde tu gente vaya a trabajar. **Pero el juego que tu negocio va a jugar no puede simplemente plasmarse en una hoja de papel. Debe de verse. Debe de ser experimentado.** Es comunicado, en primer y último lugar y siempre, por *cómo actúas*. Las palabras se volverán huecas si el juego es artificial. El juego no puede ser creado como un artilugio para enlistar a tu gente. No puede volverse cínico si debe de proveer a tu gente lo que necesitan para vivir mientras lo juegan. El juego tiene que ser real. Tienes que realmente sentirlo.

El juego es una medida de ti. Como actúes en el juego establece el cómo serás recompensado por los demás jugadores.

Las reglas del juego

Como en todo juego, el “juego de la gente” tiene reglas que deben de ser honradas si quieres ser bueno en él. He incluido algunas aquí para dar un ejemplo de ellas. El resto de las reglas las tienes que descubrir jugando el juego por tu cuenta. Aprenderás las reglas en el proceso.

1. **Nunca hagas un juego a partir de lo que tu gente quiera hacer.** Si quieres que se vea de forma seria, el juego debe de estar primero; lo que tu gente hace, debe de ser segundo.
2. **Nunca hagas un juego para tu gente que tú no quieras seguir.** Haz lo que yo digo pero no lo que yo hago. Ellos se van a enterar y nunca te dejarán olvidarlo.
3. **Asegúrate de que existan muchas maneras de ganar el juego sin tener que terminarlo.** El juego no puede terminar nunca porque al terminar se llevaría la vida de tu negocio. Pero al menos de que haya victorias en el proceso, tu gente se va a fatigar. Por eso el valor de festejar las victorias aquí y allá. Mantienen a la gente en el juego y hacen del juego algo apetecible, aún cuando no lo sea.
4. **Cambia el juego de vez en vez, las tácticas, no la estrategia.** La estrategia es la ética. La moral debajo de la lógica de tu juego. Esto debe de permanecer sagrado, porque es la fundación del compromiso entre tu gente. Pero el cambio es necesario. Porque cualquier juego se vuelve ordinario, sin importar que tan emocionante haya sido al principio. Para saber cuándo se necesita un cambio observa a tu gente. Sus resultados te van a indicar cuando el juego está por terminar. El truco es anticiparte al final antes de que alguien lo termine y cambiarlo por orden ejecutiva. Sabrás si lo sacaste a flote observando como todo mundo responde al cambio. No al principio, de todas maneras. Puedes esperar cierta resistencia al principio. Pero persiste. Tu persistencia los moverá a través de su resistencia a tu nuevo y más emocionante juego.
5. **Nunca esperes que el juego sea autosuficiente. La gente necesita ser recordada siempre.** Al menos una vez a la semana crea una junta especial sobre el juego. Al menos una vez al día enfócales su atención a una problemática surgida por excepción de cómo debe de jugarse el juego y asegúrate que todos sepan de ella.
6. **El juego debe de tener sentido.** Un juego ilógico abortará antes de que todos se pongan en movimiento. Los mejores juegos son contruidos en verdades universalmente verificables. Todos serán capaces de verlas si son lo suficientemente atractivas. Pero recuerda, puedes tener las mejores razones en el mundo para tu juego y aún así terminar con un perdedor si la lógica no está soportada por un compromiso emocional fuerte. Toda la lógica le da a tu gente el armamento suficiente para soportar su compromiso emocional. Si su compromiso se tambalea, significa que ellos –y más seguramente, tú- se han olvidado de la lógica. Así que recuérdales la lógica seguido. Asegúrate que todos recuerden la razón de ser del juego.
7. **El juego necesita ser divertido de vez en cuando.** Nota que dije *de vez en cuando*. El juego no necesita ser divertido todo el tiempo. De hecho, un juego no casi siempre es divertido. Aún así, la diversión debe de ser planeada en el juego. Pero asegúrate que la diversión sea realmente divertida. La diversión debe de ser definida por tu gente. Si es divertido para ellos, va a funcionar. Pero no muy seguido, tal vez una semana cada seis meses. Algo para lo que esperar y no tanto para olvidar.
8. **Si no puedes pensar en un buen juego, róbate uno.** La idea de cualquiera es tan buena como la tuya. Pero cuando te robes el juego de alguien más, apréndetelo de corazón. No hay nada peor que el pretender jugar un juego.

La lógica del juego

Para el administrador del hotel, el juego del jefe era uno bueno, así que aprendió como jugarlo. Era un juego simple, pero efectivo. Estaba construido en la lógica siguiente:

La mayoría de la gente hoy en día no obtiene lo que quiere. No de sus trabajos, no de sus familias, no de su religión, no de su gobierno, y, más importante, no de ellos mismos. Algo está perdido de nuestras vidas.

Parte de lo perdido es propósito. Valores. Estándares valiosos contra los cuales nuestras vidas puedan ser medidas. Parte de lo perdido es un *juego que valga la pena jugar*. Algo más de lo perdido es el sentido de las relaciones. La gente sufre aislada unos de los otros.

En un mundo sin propósito, sin valores significativos. ¿Qué podemos compartir sino el vacío? Como resultado, la mayoría de nosotros vaga hambrienta buscando distracciones, en la música, la televisión, en gente, en drogas. Y en mayor número buscamos cosas. Cosas para vestir y para hacer. Cosas para llenar el vacío. Cosas a las cuales les podamos dar significado, vida. Nos hemos convertido rápidamente en un mundo de cosas.

Lo que la mayoría de la gente necesita, entonces, es un lugar de comunidad que tenga propósito, orden, significado. Un lugar en el cual el ser humano sea un pre-requisito, pero que el actuar como humano sea esencial. Un lugar que reemplace la casa que la mayoría ha perdido. Eso es lo que un negocio puede hacer; puede crear un *juego que valga la pena jugar*.

Puede volverse ese lugar en la comunidad. Puede volverse ese lugar donde palabras como *integridad, intención, compromiso, visión y excelencia* puedan ser usadas como pasos de acción en el proceso de producir resultados que valgan la pena.

¿Qué tipo de resultados? Darles a tus clientes la idea de que tu negocio es un lugar especial, creado por gente especial, haciendo lo que hacen de la mejor manera posible. Y todo siendo hecho por la más simple, más humana razón posible. ¡Porque están vivos! ¿Qué otra razón se necesita? Los seres humanos somos capaces de realizar actos extraordinarios. Capaces de ir a la luna. Capaces de crear la computadora. Capaces de construir una bomba que nos pueda destruir a todos. Lo menos que podemos ser capaces de hacer es construir un negocio que funcione.

Jugando el juego

Al pensar de la manera que el dueño del hotel lo hace, puedes comenzar a crear un mapa mental del juego que ha creado. Su hotel se vuelve un mundo donde las experiencias sensoriales de sus clientes son halagadas por una profunda dedicación a la limpieza, al prójimo y al orden. Pero esta dedicación no descansa en una justificación puramente comercial (aunque también la hay; ningún negocio podría ser exitoso sin ella) sino en una moral. En la visión del mundo del jefe, su idea. Esta idea fue entonces comunicada a su gente, tanto en palabras como en hechos, en un proceso bien planeado.

La importancia de esto debe ser remarcada. El jefe comunica su idea a través de un sistema documentado y a través de su forma de ser cálida, activa y positiva. Él sabe que puede comunicar el ordenado y humano proceso de complacer al huésped a su gente sólo si es comunicado a ellos de forma ordenada y humana.

En resumen, el *medio* de comunicación se vuelve tan importante como la idea a comunicar. Y el proceso de contratación del hotel se vuelve el primer y más esencial medio de comunicación de la idea del jefe. Como el administrador me explicó, el proceso de contratación contiene distintos componentes:

1. Una presentación grupal que comunica la idea del dueño a todos los solicitantes al mismo tiempo. Esta presentación describe no sólo la idea sino también la historia y experiencia del negocio en la implementación exitosa de la idea, y los atributos requeridos del solicitante.
2. Una entrevista individual con cada uno de los solicitantes para discutir sus reacciones y sus sentimientos hacia la idea, así como también su historial y experiencia. En esta junta, se le pregunta a cada solicitante porque cree él que es el mejor candidato para la posición que debe de jugar en la idea del dueño.
3. Notificación al candidato elegido por teléfono.
4. Notificación a los candidatos no elegidos, agradeciéndoles por su interés. Con una carta estándar, firmada por el entrevistador.
5. Primer día de entrenamiento que incluye las siguientes actividades para ambos, el jefe y el nuevo empleado:
 - Revisar la idea del dueño.
 - Resumir el sistema mostrando cómo el negocio entero trae la idea a la realidad.
 - Llevar al empleado nuevo a una visita guiada a través de las instalaciones, mostrando a la gente trabajando y a los sistemas trabajando para demostrar la interdependencia del sistema con la gente y de la gente con el sistema.
 - Responder clara y completamente las preguntas del empleado.
 - Darle al empleado su uniforme y su manual de operación.
 - Revisar el manual de operaciones, incluyendo el Objetivo Estratégico, la Estrategia Organizacional y el Contrato de Posición del puesto del empleado.
 - Completar los papeles del empleado.

¡Y el proceso de contratación es sólo el principio! Sólo piénsalo. ¡Todo esto sólo para comenzar una relación! ¿Comienzas ahora a entender que la sistematización de tu negocio no necesita ser una experiencia deshumanizada, sino todo lo contrario? ¿Qué para lograr que tu gente haga lo que quieres, debes primero crear un ambiente que lo haga posible? ¿Qué el contratar gente, desarrollar gente, y mantener gente requiere una estrategia construida en el entendimiento de gente que es completamente ajena a los negocios? ¿Qué el sistema es de hecho la solución? ¿Qué sin una idea que perseguir no puede haber estrategia de Personal? Pero teniendo dicha idea puedes finalmente decir, como el administrador joven, "¡Ahí es donde realmente brillamos!".

En este momento tienes que ser capaz de ver ya la conexión entre todas estas cosas que hemos hablado. Tienen que comenzar a tener sentido. Las piezas del rompecabezas tienen que empezar a encajar en una imagen general donde todas las partes tienen sentido. Si no has logrado esto, entonces lo mejor sería que volvieras a leer de nuevo todos los capítulos de la tercera parte hasta este punto.

En este punto de la discusión muchos de mis clientes me hacen una pregunta clave: "He escuchado que no necesito administradores profesionales para ser exitoso en mi negocio; de hecho, estoy mejor sin ellos. ¿Qué es lo que esta mal con los administradores profesionales?". Mi respuesta siempre es: ¡Todo es malo con ellos! Porque si no sabes como administrar, entonces ¿Cómo los vas a administrar a ellos? ¡No puedes! Porque ellos van a administrar usando los estándares que aprendieron en la empresa de alguien más, no usando los tuyos. Y eso es abdicación, no delegación.

Como ya vimos antes, tú eres el que debe de crear los estándares que deben seguirse en tu negocio, no alguien más. No necesitas administradores profesionales para administrar tus estándares. Todo lo que necesitas es gente que desee aprender como administrarlos. Gente que este personalmente comprometida con tus estándares tanto como tú estás. En resumen, necesitas gente que quiera jugar tu juego, no gente que cree que tiene un juego mejor.

Entonces, necesitas inventar las reglas del juego, las cuales se volverán la fundación de tu Sistema Administrativo.

Y una vez creadas estas reglas, una vez creado el juego, necesitas inventar un método para administrarlo. Porque tus administradores no sólo administran gente; tus administradores administran el sistema por el cual tu negocio logra sus objetivos. El sistema produce los resultados; tu gente administra al sistema. Y hay una jerarquía de sistemas en tu negocio. Esta jerarquía está compuesta de cuatro componentes distintos:

El primero es, Cómo Lo Hacemos Aquí.

El segundo es, Cómo Reclutamos, Contratamos, y Entrenamos Gente para Hacerlo Aquí.

El tercero es, Cómo Lo Administramos Aquí.

El cuarto es, Cómo Lo Cambiamos Aquí.

Y así como en el hotel que visitamos, es el sistema, no sólo la gente, lo que diferencia tu negocio de los demás. ¡Imagínate tratar de producir resultados así de consistentes sin un sistema! Imagina a cada administrador de tus futuras sucursales haciendo sus propias maneras.

¿Cómo podría ser comunicado algo de forma consistente en dicho negocio, en el cual cada forma de lenguaje, cada idea de organización, cada tipo de proceso y sistema sea expresado en una forma individual y subjetiva por cada una de tus personas, sin estándares, sin ningún consenso, sin ninguna forma de consistencia? Es extenuante solo el pensar en ello.

Y es peor aún de lo que imaginas. Pero, de nuevo, un Sistema Administrativo es algo aparte. Y más cuando se combina con un bien concebido Sistema de Mercadeo.

TU ESTRATEGIA DE MERCADOTECNIA

Tu Estrategia de Mercadotecnia comienza, termina, vive y muere con tu cliente. Así que en el desarrollo de tu Estrategia de Mercadotecnia, es absolutamente imperativo que te olvides de tus sueños, te olvides de tu visión, te olvides de tus intereses, te olvides de lo que quieres. *Te olvides de todo excepto de tu cliente.*

Cuando se trata de mercadotecnia, lo que quieres no es importante. Es lo que tu cliente quiere lo que importa. Y lo que tu cliente quiere es probablemente diferente en forma significativa de lo que tú crees que quiere.

El tomador de decisiones irracional

Trata de visualizar a tu cliente. Está parado frente a ti. No esta frunciendo el ceño; ni esta sonriendo. Esta perfectamente neutral. Aún así, hay algo extraño en él. ¡Saliendo de su cabeza apuntando al techo, esta una antena! Y al final de la antena está un sensor, pitando como loco. Y el sensor esta obteniendo toda la información sensorial a su alrededor. Los colores, formas, sonidos y aromas de tu tienda, de tu oficina, o del restaurante donde están comiendo.

El sensor esta también tomando datos de ti: Cómo estás parado o sentado. El color de tu cabello, como lo tienes peinado. La expresión de tu cara, ¿Está tensa? ¿Lo estás mirando directamente o de reojo? El color de tus zapatos. ¿Están lustrados? ¿Están gastados? ¿Las agujetas están bien amarradas? Nada escapa a su sensor.

Nada se le escapa a tu cliente mientras absorbe la información que usa para tomar una decisión sobre comprar o no comprar. Pero este paso en el proceso de compra es sólo el primero. Es lo que el sensor hace con esa información lo importante. Porque es cómo el sensor procesa la información lo que determinará la decisión de tu probable cliente. Piensa en el sensor como la Mente Consciente de tu cliente. Su trabajo es el recopilar la información para tomar decisiones.

Aún así, mucho de lo que hace es inconsciente; esto es, automático, habitual. Entonces, a pesar de que la Mente Consciente de tu cliente esta absorbiendo activamente todas las formas y maneras de impresiones, es completamente ignorante de ello. Puede hacerlo – literalmente- en sus sueños. De hecho, ¡No puede dejar de hacerlo! Afortunadamente, la Mente Consciente no necesita saberlo.

Porque no es la Mente Consciente de tu cliente la que toma la decisión. Lo hace la Mente Subconsciente. Es en la Mente Subconsciente donde sucede la acción. Es en la Mente Subconsciente donde se lleva a cabo el segundo paso del proceso de compra.

¿Qué es la Mente Subconsciente de tu cliente? Es como un basto, oscuro, y subterráneo océano en el cual nada una multitud de criaturas exóticas, aisladas y en grupos, buscando comida en silencio, cada una con diferentes gustos y necesidades. Esas criaturas son las expectativas de tu cliente. Y el océano donde nadan es completamente un lugar foráneo para tu cliente. No tiene ni idea de que es lo que nada ahí, al acecho. Pero puedes estar seguro de que cada criatura en ese océano –cada una de las expectativas- es un producto de la vida de tu cliente! De sus relaciones, percepciones, actitudes, asociaciones, creencias, opiniones, inferencias, conclusiones. Una acumulación de todas sus experiencias desde el instante en el que nació hasta el mismo instante en que está parado frente a ti.

Y todas sus expectativas son nada más y nada menos que la personalidad de tu cliente. La comida necesaria viene de la entrada sensorial de la Mente Consciente (la superficie). Y cuando la comida es compatible con las expectativas, la Mente Subconsciente dice "Sí". ¡Y esa decisión, sí o no, es hecha en el instante en que es probada!

En los comerciales de televisión, se nos ha dicho, que la venta es hecha o perdida en los primeros tres o cuatro segundos. En un anuncio impreso, las pruebas lo demuestran, el 75 por ciento de las decisiones de compra son hechas con el puro título solamente. En una **presentación de negocios la venta es hecha o perdida en los primeros tres minutos.**

Y lo que pasa después de ese sicográfico momento de verdad, después de que la decisión de compra es hecha, es que la Mente Subconsciente envía su respuesta a la Mente Consciente, la cual entonces sale al mundo para ensamblar el armamento racional que necesita para soportar su decisión determinada emocionalmente. Y así es como las decisiones de compra son hechas. ¡Irrracionalmente! Si a alguien le importara hacerlo, podría probablemente comprobar que nadie hace nunca una decisión racional al momento de comprar algo.

Así que cuando el cliente diga "Quiero pensar sobre ello", no le creas. No va a pensar en ello. No sabe cómo. Ya ha hecho todo el "pensamiento" que tiene que hacer, lo quieras o no. Lo que tu cliente realmente estará diciendo es una de dos cosas: O es emocionalmente incapaz de decir no por miedo de cómo vas a reaccionar si te dice la verdad, o no le has proveído con la "comida" que clama su Mente Subconsciente.

En cualquier caso, poco o ningún pensamiento entra en la transacción. A pesar de lo que queramos creer, la decisión es hecha inconsciente e instantáneamente. De hecho, ha sido hecha ya incluso desde antes de que conozcas a tu cliente. Pero tu cliente no lo sabe.

Los dos pilares de una estrategia de mercadotecnia exitosa

La pregunta entonces es: ¿Si mi cliente no sabe lo que quiere, cómo puedo yo saberlo? La respuesta es, no puedes. No al menos que sepas más de él de lo que él mismo sabe. No hasta que conozcas su demografía y su psicografía.

Demografía y psicografía son los dos pilares esenciales que soportan un exitoso programa de mercadotecnia. Si sabes *quién* es tu cliente -demografía- puedes determinar entonces *por qué compra* -psicografía. Y habiendo hecho eso, puedes comenzar a construir un Prototipo para satisfacer sus necesidades subconscientes, pero de manera científica, no arbitraria.

Otra vez, la demografía es la ciencia de la realidad del mercado. Te dice quién compra. La psicografía es la ciencia de la realidad *percibida* del mercado. Te dice por qué ciertos tipos demográficos compran por una razón mientras que otros tipos compran por otra.

Déjame dar un ejemplo de cómo estas ciencias pueden ser utilizadas en tu Estrategia de Mercadotecnia. En la portada de este libro use un color azul. Le llamo el azul "IBM". ¿Por qué? Porque es el azul que IBM usa. ¿Por qué ese tono azul y no otro? Para no ir más lejos, ¿Por qué azul? Porque ese tono de azul tiene un extraordinario atractivo y preferencia para el Modelo Demográfico Central de IBM. ¡Ven ese tono de azul y es amor a primera vista!

¿Qué crees que hubiera pasado si IBM hubiera escogido naranja en lugar de azul? Bueno, ya que el naranja está en el extremo opuesto del espectro de las preferencias del consumidor de IBM, la historia de éxito de IBM pudiera no haber sido tan espectacular. ¡Me imagino que un cliente de IBM hubiera encontrado complicado el comprar una computadora naranja! Sé que suena ridículo, pero puedes ponerlo a prueba si quieres.

¿Recuerdas esa prueba que sugerí antes sobre el traje color azul Marino? Quiero que visualices a alguien vistiendo ese traje. ¿Puedes verlo en tu mente? Un buen corte de traje con camisa blanca. Una corbata roja con azul. Zapatos extra boleados negros. Ahora, ¿Cómo te sientes con respecto a él? ¿Se ve como un hombre de negocios? ¿Cómo alguien en quien puedes confiar? ¿Se ve como alguien que representa algo sólido, confiable? Claro que sí.

Los estudios muestran que un traje azul marino es tal vez el traje más poderoso que una persona pueda usar en los negocios. Impacto instantáneo.

Ahora visualiza a la misma persona, pero esta vez no viste un traje azul marino. Ahora viste un traje color naranja. ¡Sí, así es, un traje de dos piezas color naranja! Y uno caro. Y acompañándolo lleva una camisa blanca de seda y una corbata de seda con rayas verdes y blancas. Y orgullosamente a la vista, un par de botas vaqueras color blanco. ¿Lo puedes ver? ¿Te haces la idea? Bueno, pues velo bien porque se va a ir rápido, ¡Ya está fuera del negocio! Y lo que es importante notar es que la diferencia entre estos dos hombres no está en ellos. Está en tu mente. En tu Mente Subconsciente.

Y más aún, la diferencia es percibida instantáneamente sin ningún momento para pensar. El hecho de que no puedas llevar negocios serios con el hombre en traje naranja pero si pudieses si en lugar del naranja llevara uno azul marino nos dice que no existe la realidad. Al menos como la entendemos. La realidad sólo existe en las percepciones, actitudes, creencias y conclusiones de alguien y en ningún otro lugar.

Así que el famoso dicho que dice "Encuentra una necesidad que llenar" es inadecuado. Debería de decir, "Encuentra una necesidad *percibida* que llenar". Porque si tu cliente no percibe que necesita algo, entonces no lo necesita, aunque en realidad si lo necesite. ¿Lo entiendes?

Esas percepciones están en el corazón del proceso de toma de decisiones de tu cliente. Y si sabes su demografía, puedes entender cuáles son esas percepciones, y entonces figurarte que debes hacer para satisfacerlas y a las expectativas que producen. Puedes saber la realidad sicográfica de tu cliente.

Cada modelo demográfico tiene un conjunto específico de percepciones que son identificables por adelantado. Mujeres de cierta edad, con cierta cantidad de educación, con familias de cierto tamaño, viviendo en una geografía específica, compran por razones sicográficas muy específicas. Ellas mantienen razones subconscientes que son diferentes a las de otro grupo de mujeres, de una edad diferente y estatus social, con diferentes bases educativas, viviendo en otro lugar del país. Y estas diferencias, condicionadas por sus pautas culturales comunes, predeterminan qué compra qué grupo.

¿Comienzas a vislumbrar la complejidad de este negocio llamado mercadotecnia? Eso espero. Porque hasta que no lo hagas, hasta que no lo tomes en serio, tu Prototipo seguirá siendo lo único que puede ser bajo estas circunstancias, un fracaso.

No hay duda de que después de leer esto te preguntes: ¿Cómo lo hago? ¿Cómo determino la demografía y psicografía de mi cliente? ¿Qué colores debo usar? ¿Qué formas? ¿Qué palabras? Si te estás haciendo estas preguntas entonces ya estás en el camino correcto.

Cabe mencionar que en este libro no veremos mucho de cómo responder estas preguntas, porque el objetivo del libro no es el "cómo hacerlo" sino el "que debe de hacerse". Hasta que no entiendas que tiene que hacerse, hasta que no entiendas la gran importancia de la mercadotecnia para tu Prototipo, hasta que no entiendas que tu cliente es completamente irracional en sus convicciones y expectativas, hasta que no entiendas que tu Prototipo es tu producto, todo el "cómo hacerlo" del mundo no va a hacer ni una pizca de diferencia para ti.

Aún así vamos a hablar un poco del "cómo hacerlo". ¿Cómo se puede determinar la demografía y la psicografía de mi cliente más importante? Bueno, lo que ahora sabes de tu negocio (si ya tienes uno) es que atrae a cierta clientela. Que la imagen que tienes de tu negocio es compartida con los clientes que acuden a él con frecuencia. Podemos inferir que los clientes que ahora acuden al negocio están expresando inconscientemente su preferencia a tu negocio.

Lo primero que te debes preguntar es: ¿Quiénes son ellos? ¿Quién es mi cliente, en lo específico? ¿Cuál es su perfil demográfico? ¿Cómo puedes contestar esa pregunta? ¡Pues preguntándosela, claro! Les preguntas a cada uno de ellos a través de un cuestionario que deben completar a cambio de algo gratis. Ese algo gratis es el precio que tienes que pagar por la información.

¡Las respuestas que obtengas probarán ser una bonanza! Pero mientras haces eso, también puedes obtener tanto su información sicográfica así como la geográfica. ¿Cómo lo haces? Preguntas en tu cuestionario que colores prefieren, que formas, que palabras. Preguntas por la marca del perfume que compran, los automóviles, ropa, joyería, comida. Cotejas esas marcas con los anuncios publicitarios de las mismas, y descubrirás que mensajes de los que usan las demás compañías son los que penetran en tus clientes –las cuales les están vendiendo exitosamente–, así sabrás que tipo de mensajes debes de enviarles a tus clientes, quienes son demográfica y sicográficamente los mismos que existen en tu Modelo Demográfico Central, para que aparezcan en tu puerta.

¿Cómo los encuentro, a aquellos que aún no he conocido? Creas una lista de aquellos que encajan en tu Modelo Demográfico Central en lo que ahora has determinado como tu Zona de Intercambio. ¿Y cuál es tu zona de intercambio? Es el perímetro geográfico en el cual tus clientes viven. Obtienes su dirección de tu cuestionario, los identificas en un mapa, dibujas una línea que rodee a todos ellos y esa es tu Zona de Intercambio.

Y entonces ya puedes comprar una lista de la gente demográficamente correcta que vive en esa área. Bueno, ya fue suficiente de "cómo". Quisiera regresar al "qué hacer". Hay más ahí de lo que parece.

Esto de la mercadotecnia es casi tan complicado como lo he hecho ver. Pero es importante que te la tomes en serio. Porque lo más común es que sea catalogada por los dueños de empresas pequeñas como "sentido común". Y lo que he visto en mi trabajo es que el "sentido común" es más que nada un "en mi opinión". La mayoría de los dueños de pequeños negocios simplemente deciden lo que quieren hacer sin ninguna información, sin un interés en lo que es verdadero, y simplemente lo hacen. Dejan que el imprentero de la cuadra les haga sus anuncios y su logotipo. Los colores los escoge su esposa. Sin determinar si todo eso esta demográfica y sicográficamente correcto.

En pocas palabras, mientras que no debes de ir al extremo científico del arte de la mercadotecnia, tienes que ser sensible a ella. Tienes que interesarte en ella. De hecho, tienes que estar interesado en todo lo que tu negocio necesite. Así como lo hacen Pepsico, American Express, Disney, Federal Express.

En un pequeño negocio no puedes darte el lujo de gastar el dinero que ellos gastan en estas cuestiones. Pero puedes darte el lujo de gastar tu tiempo, pensamiento y atención en las mismas preguntas que ellos se hacen. Y es por eso por lo que sigo insistiendo en que **el verdadero trabajo para un dueño de pequeño negocio es el trabajo estratégico en lugar del táctico**. Porque si haces trabajo táctico todo el tiempo, te vas a quedar sin tiempo ni energía para preguntarte y responderte, todas las preguntas absolutamente críticas que necesitas.

El dueño debe comenzar a hacerse preguntas de mercadotecnia. El presidente de la compañía debe continuar preguntando cuestiones de mercadotecnia. El vicepresidente de mercadotecnia es indispensable que pregunte cuestiones de mercadotecnia. De hecho, no hay ninguna función o posición dentro de la compañía que este libre de hacerse preguntas de mercadotecnia, si por mercadotecnia entendemos "Lo que debemos saber de las necesidades de nuestros clientes para que nos prefiera a nosotros contra la competencia".

Y así, visto desde la perspectiva correcta, el proceso entero de negocios por el cual tu compañía hace lo que hace es un proceso de mercadotecnia. Empieza con la promesa que haces para que entren por la puerta. Continúa con la venta que haces una vez que están ahí. Y termina con la entrega de la promesa antes de que se vayan.

Este es un proceso esencial que debe de funcionar a través de todo negocio. Y es que tan bien esté integrado todo el proceso, el cómo se vea total y completamente conectadas cada parte con el resto lo que determinará exitosamente si tus clientes vendrán por más. Y es el que vengan por más el objetivo principal de tu negocio. Porque como McDonalds sabe, como Federal Express sabe, como todo negocio exitoso sabe, es que es mucho menos caro venderle a un cliente que ya tienes que a un cliente que aún no tienes.

Y eso es lo que la mercadotecnia es. El proceso en su totalidad. No sólo una pequeña parte del todo. ¡Y nunca termina! Y así, mientras todos los vicepresidentes de la compañía tienen sus propias responsabilidades, comparten un propósito común, **el hacer la promesa que quiere oír su cliente y entregar esa promesa mucho mejor que cualquier otro.** Y el lugar donde se une cada uno es en la posición del Presidente. El Presidente es el conductor de todo. El Presidente conecta cada parte con el proceso del negocio. El Presidente mantiene la integridad del todo al actuar como el árbitro del Objetivo Estratégico del que es responsable, de las reglas del juego del que es responsable, del juego que el negocio ha decidido jugar.

Y es ahí, en ese punto medio, donde la Jerarquía y el Proceso se unen. Donde tu negocio se vuelve uno. Donde tu Sistema Administrativo y tu Proceso de Desarrollo de Negocio juegan sus roles respectivos vividamente. Vamos a pasar a la última parte y amarrar todo junto.

Vamos a ver los "Sistemas" y su rol esencial que les toca jugar.

TU ESTRATEGIA DE SISTEMAS

A través de todo el libro he hablado sobre sistemas sin realmente definir que es un sistema. Así que déjame hacerlo aquí.

Un sistema es un conjunto de cosas, acciones, ideas e información que interactúa uno con otro, y al hacerlo, altera otros sistemas.

En resumen, todo es un sistema. El universo, el mundo, la bahía de San Francisco, la oficina en la que estoy sentado, el procesador de palabras que estoy usando, tu negocio, tu comunidad, la relación entre tú y yo. Todos son sistemas.

Algunos sistemas pueden ser entendidos, otros no. Vamos a echar una mirada a uno que si se puede entender. Los sistemas en tu negocio.

Tres tipos de Sistemas

Hay tres tipos de sistemas en tu negocio: Sistemas Duros, Sistemas Suaves y Sistemas de Información.

Los Sistemas Duros son inanimados, cosas no vivientes. La computadora es un Sistema Duro, los colores de la recepción también.

Los Sistemas Suaves son animados –vivientes- o ideas. Tú eres un sistema viviente; también lo es el guión de Hamlet.

Los Sistemas de Información son los que nos proveen con información sobre la interacción entre los otros dos. Controles de inventario, pronósticos de flujo de efectivo y resúmenes de ventas son todos Sistemas de Información.

La Innovación, Cuantificación, Orquestación e integración de estos sistemas en tu negocio es de lo que se trata tu Programa de Desarrollo de Negocio. Lo que sigue es un ejemplo de cada uno, y como se integran para producir un resultado deseable.

Sistemas Duros

En E-Myth Worldwide, usamos extensivamente los conocidos pizarrones blancos en seminarios, juntas internas y conferencias con clientes. Como probablemente ya habrás adivinado, nuestras instalaciones son operadas bajo rígidos estándares de colores y limpieza. Los colores de estándares dictan que usemos pizarrones blancos en lugar de los negros, y marcadores azules en lugar del gris blanco. Desafortunadamente, nuestros estándares de colores también dictaban que las paredes fueran blancas. ¿El resultado? Que las paredes blancas se manchaban con los residuos de los marcadores azules al borrar los pizarrones.

Para evitar esto usamos todas las posibles medidas, hicimos juntas al respecto, mandamos e-mails a los empleados, pusimos letreros de precaución arriba de los pizarrones, etc. Nada funcionó. Las paredes seguían manchándose de azul. Y no era aceptable.

Teníamos un conflicto entre lo que teníamos y lo que queríamos. Dos componentes en conflicto. Necesitábamos un tercer componente. La solución era muy simple. Un tercer sistema, un Sistema Duro.

Instalamos un borde transparente de 4 pulgadas de largo en cada una de las orillas del pizarrón y eso evitó que las paredes se mancharan. No más memos, juntas y letreritos. Lo que funcionó fue un Sistema Duro que nos otorgó la libertad de enfocar nuestras energías en cosas más productivas.

Sistemas Suaves

Las cosas necesitan ser vendidas. Y es usualmente la gente la que las vende. Todos en el mundo de los negocios ha oído la frase: 80 por ciento de las ventas son producidas por el 20 por ciento de la gente. Desdichadamente, pocos saben qué es lo que ese 20 por ciento hace.

El 20 por ciento usa un sistema, y el 80 por ciento no lo usa. Un sistema de ventas es un Sistema Suave. ¡Y yo he visto cómo esos sistemas producen del 100 al 500 por ciento más ventas en muy poco tiempo!

¿Qué es un sistema de ventas? Es una interacción completamente orquestada entre tú y tu cliente que sigue seis pasos:

1. Identificación de los marcadores específicos –o puntos de decisión del consumidor- en tu proceso de venta.
2. El guión literal de las palabras que te harán llegar a cada uno de tus clientes (si, escrito como un guión de obra teatral).
3. La creación de varios materiales que serán usados con cada guión.
4. La memorización del guión de cada marcador.
5. La entrega de cada guión por tus agentes de ventas de una manera consistente.
6. Lograr que tu gente comunique más efectivamente su mensaje por medio de la articulación, observación y entendimiento de cada prospecto tan completamente como se pueda.

Este sistema de venta esta compuesto de dos partes: Estructura y Sustancia.

La estructura es el *qué* haces. La sustancia es el *cómo*. La estructura del sistema son todos los elementos predeterminados del proceso e incluyen lo que dices exactamente, los materiales que usas cuando lo dices, y lo que llevas puesto. La sustancia del sistema es lo que tú –el agente de ventas- trae al proceso, e incluye cómo dices lo que dices, como usas lo que usas cuando lo dices, y cómo te comportas cuando lo dices.

La estructura y sustancia convergen en el proceso de venta para producir resultados más extraordinarios de los que cualquier persona pueda lograr con sus propios recursos.

Vamos a ver cómo funciona este Proceso de Venta. Este proceso es realmente una serie de guiones que definen la interacción entera entre el vendedor y el cliente. Estos guiones son:

1. La Presentación para Cita
2. La Presentación de Análisis de Necesidades
3. La Presentación de Soluciones

La Presentación para Cita

La mayoría de las ventas fallan porque no se dan cuenta del propósito de una presentación para cita.

La mayoría cree que una presentación para cita es para cualificar al cliente y saber si es o no un prospecto viable. Pero no es así. El propósito de una presentación para cita es una y sólo una cosa: *Hacer una cita*.

La Presentación para Cita mueve al prospecto desde donde está al segundo paso en el proceso, a la Presentación de Análisis de Necesidades. La presentación de Citas es una serie de palabras, entregadas por teléfono o en persona, que atrapan inconscientemente al prospecto (¿Recuerdas?), por medio de la explicación del beneficio del producto que vendes en lugar del artículo. Por ejemplo:

"Hola Sr. Jackson, soy Johny Jones de la Compañía Walter Mitty. ¿Ha usted visto las sobresalientes cosas nuevas que se están haciendo últimamente para controlar el dinero estos días?"

"¿Qué cosas nuevas?"

"Bueno, por eso es exactamente por lo que lo llamé. ¿Puedo disponer de un poco de su tiempo?"

¿El producto? Control financiero. Control es la clave. La presentación le dice al Sr. Jackson que hay cosas sucediendo en el mundo que no sabe (está fuera de control), pero que puede aprender (para adquirir el control) con pasar sólo unos momentos con Johny Jones. El compromiso emocional del Sr. Jackson ya fue hecho. Ahora todo lo que necesita hacer es encontrar armamentos emocionales para soportarlos. Ese es el trabajo de Johny Jones. Ese es el por qué se hizo la cita.

Simple y efectivo. Hace citas. ¿Para hacer qué? Para entregar la Presentación de Análisis de Necesidades.

La Presentación de Análisis de Necesidades

La primera cosa que debes de hacer en la Presentación de Análisis de Necesidades es el repetir lo que dijiste en la Presentación para Cita, para reestablecer el compromiso emocional:

-"Recuerde Sr. Jackson, cuando hablamos por primera vez mencioné que hay cosas nuevas para controlar el dinero"

La segunda cosa es el decirle a tu prospecto cómo quieres proceder para cumplirle tu promesa:

-"Bueno, lo que quiero hacer es hablarle de esas cosas. Al mismo tiempo, le quiero mostrar algunas maneras efectivas que mi compañía, Walter Mitty, ha desarrollado para ayudarlo a controlar el dinero de su negocio, ¿Esta bien?"

La tercera cosa que hacer es el establecer tu credibilidad en la mente del prospecto al comunicarle dos cosas. Primero, la experiencia de tu compañía en esas cuestiones: "Somos especialistas en el control del dinero". Y segundo, tu deseo personal de hacer todo lo que sea necesario para utilizar esa experiencia a su favor:

-"Déjeme contarle por qué creamos esta compañía, Sr. Jackson. Encontramos que gente como ustedes se siente frustrada al no ser capaz de sacar todo lo posible de su dinero. Frustrada de no obtener los altos intereses que podrían. De trabajar con expertos financieros que parece que no saben lo que hacen. De usar un banco que no le importan sus intereses, etc. ¿Estas cosas le han frustrado a usted, Sr. Jackson? ¡Claro que sí! Y es por eso que la compañía Walter Mitty ha creado un sistema de control de dinero que hace posible que el obtener el trato más preferencial en el area financiera mientras paga lo menos por ello. Sé que suena muy bueno para ser verdad, pero déjeme explicarle cómo me propongo hacer eso por usted."

Aquí Johny Jones ha comunicado que entiende que es lo que frustra al Sr. Jackson, y que tiene la experiencia para aliviar esas frustraciones –no personalmente sino sistemáticamente- a través del uso del sistema de control de dinero de la compañía Walter

Witty. La cuarta cosa que ha de hacer es el describir ese sistema de control de dinero y por qué funciona tan bien. No lo que hace, sino el impacto que tendrá para el cliente.

La quinta cosa que Johny Jones hace es el llenar un cuestionario de administración de dinero. La sexta cosa es el proveer al prospecto con la información prometida y mostrarle lo relevante que va a ser para el Reporte Financiero que va a preparar para él. La séptima cosa es el hacer una cita con el prospecto para revisar el Reporte Financiero, recordándole que Johny Jones tiene soluciones de mucho valor para él -¡Sin costo!- y que Johny se va a tomar todo el tiempo necesario para ayudar al prospecto a entender esas soluciones, aún si decide implementarlas o no.

Después de completar la Presentación de Análisis de Necesidades, Johny Jones ya habrá hecho una cita para traerlo al tercer paso del proceso de venta, la Presentación de Soluciones.

La Presentación de Soluciones

La Presentación de Soluciones es el componente más sencillo del proceso de venta. Porque si Johny Jones ha hecho su trabajo de forma efectiva hasta el momento, la venta ya fue hecha. Muchos vendedores piensan que vender es "cerrar". No es así. Vender es "abrir". Eso es lo que la Presentación de Análisis de Necesidades hace. Abre al prospecto a una experiencia más amplia para entender y eliminar sus frustraciones. En otras palabras tu cliente prospecto, al conocerte, va a: (1) estar dentro del círculo de los ganadores financieros; (2) ser tratado como gente importante; (3) usar el dinero como lo hacen los profesionales; y (4) ganar control sobre su vida. ¡Y va a obtener todo eso sin pagar demasiado! ¿Qué más puede alguien pedir? La Presentación de Soluciones simplemente provee el armamento racional para el compromiso emocional ya hecho.

Aquí Johny Jones actualiza al prospecto al revisar con él todo lo que se habló antes porque el prospecto puede ya haber olvidado todo su compendio psicográfico. Entonces Johny Jones revisa en gran detalle y pacientemente cada palabra, coma y número en el Reporte Financiero de su cliente. Hace preguntas para estar seguro que el prospecto sienta que es su Reporte Financiero, no el de la compañía Walter Mitty. Y una vez que terminan, le pregunta al Sr. Jackson: **"De la opciones que vimos aquí, ¿Cuál cree usted que mejor sirve a usted en estos momentos?"**. Y entonces espera por la respuesta. ¡Porque la próxima persona que hable va a hacer una compra! Si el que habla es Johny Jones, va a comprar una "no venta".

Y eso es todo, sólo quedaría hacer el contrato. Claro está que hay mucho más en que pensar. Si el cliente pregunta esto o lo otro, etc. Pero créanme, así estén vendiendo zapatos, almohadas, computadoras, piscinas o flores, el proceso de venta funciona. ¿Cómo lo sé? ¡Porque ya lo ha hecho!

Pero si quieres que el proceso funcione para ti, debes de estar dispuesto a atravesar por lo mismo cada vez. Debes revisar el Reporte Financiero de la misma manera cada vez.

Y al hacerlo de la misma manera cada vez, no tendrás un agente de ventas, sino un Sistema de Ventas. Un Sistema Suave. Una tecnología completamente predecible para producir resultados anteriormente impredecibles. Y serás capaz de decir que tan predecible es usando un Sistema de Información.

Sistemas de Información

Para que un Sistema de Información interactúe con el Sistema de nuestro ejemplo debe proveer la siguiente información:

1. ¿Cuántas llamadas fueron hechas?
2. ¿Cuántos prospectos fueron alcanzados?
3. ¿Cuántas citas fueron calendarizadas?
4. ¿Cuántas citas fueron confirmadas?
5. ¿Cuántas citas tuvieron lugar?
6. ¿Cuántas Presentaciones de Análisis de Necesidades fueron calendarizadas?
7. ¿Cuántas fueron confirmadas?
8. ¿Cuántas fueron completadas?
9. ¿Cuántas Presentaciones de Soluciones fueron calendarizadas?
10. ¿Cuántas fueron confirmadas?
11. ¿Cuántas fueron completadas?
12. ¿Cuántas soluciones fueron vendidas?
13. ¿Cuál fue su valor promedio?

La información debe ser registrada en una forma, ya sea manualmente o en una base de datos computarizada. El Sistema de Información debe de darle seguimiento a la actividad punto por punto. Así te dirá un impresionante número de cosas.

Te puede decir el radio de conversión entre dos marcadores en tu proceso de venta. Te puede decir en que marcador algún agente de ventas específico necesita ayuda. Cuales de tus agentes están "en el sistema" –esto es, usando el sistema de ventas- y cuales están fuera de él.

Si has calculado el costo de una llamada, puedes entonces calcular el costo de completar el siguiente marcador en el proceso, y de ahí derivar el siguiente, y así, hasta que calcules el costo total de hacer una venta.

En pocas palabras, ¡El Sistema de Información te puede decir muchas cosas que no sabes! Cosas que no sabes ahora. Cosas que necesitas saber para poder desarrollar, controlar y cambiar tu sistema de ventas. Y cosas que también necesitas saber en Finanzas y Producción del desarrollo de tu producto.

Si tu Estrategia de Sistemas es el pegamento que une tu Prototipo de Franquicia, entonces la información es el pegamento que une tu Estrategia de Sistemas. Te dice cuando y por qué necesitas cambiar. Sin él, puedes igualmente ponerte una venda en los ojos, dar tres vueltas y esperar con un dardo en la mano esperando una señal de los cielos para lanzarlo. No es un juego muy prometedor. Pero es uno, que al parecer, la mayoría de los pequeños negocios están determinados a jugar.

Sistemas Duros, Sistemas Suaves, Sistemas de Información. Cosas, acciones, ideas, información. Las cosas de las que están hechas nuestras vidas, y tu negocio también.

¿Puedes ver lo difícil que es separar unas de las otras?

¿Ves lo entrelazadas que están?

¿Ahora entiendes lo que quiero decir con un sistema de negocio?

¿Y lo esencial que es el que pienses sobre tu negocio como un sistema completamente integrado?

El hecho de pensar en un elemento de tu negocio como separado de los demás es de locos porque todo esta interconectado.

Tu Objetivo Primario, tu Objetivo Estratégico, tu Estrategia Organizacional, tu Estrategia Administrativa, tu Estrategia de Personal, tu Estrategia de Mercadotecnia y tu Estrategia de Sistemas, todas ellas son totalmente *interdependientes* y no independientes de las demás. El

éxito de tu Programa de Desarrollo de Negocio depende totalmente de tu apreciación de esa integración. Y que tu Prototipo es esa integración.

Si entiendes todo eso, entonces este libro habrá valido la pena. Si no, quítate la venda, porque no debe haber más vueltas. Tenemos un negocio que atender. No hay más tiempo para confiar un dardo a la oscuridad.