

# APRENDIENDO DE LOS NEGOCIOS EXITOSOS

CASOS REALES QUE TE HARÁN EVITAR EL FRACASO



ALEJANDRO MENDOZA

## INTRODUCCIÓN

Recuerdo que cuando era niño uno de los temas de salud pública que más atención y recursos absorbía era la tasa de mortandad infantil. Desde los inicios de la historia de la humanidad, derivado de los nuevos descubrimientos en el campo de la medicina, la mortandad infantil ha ido reduciéndose.

Hace un par de siglos era improbable que un niño cumpliera los siete años de vida. Muchas enfermedades y riesgos hacían presa a estos pequeños indefensos y no era extraño que los padres sufrieran la pérdida de los hijos.

Hoy la historia es muy diferente. Hoy es raro que un niño muera al nacer, y también lo es el que muera antes de los siete años. Hoy cualquier nacimiento es casi una garantía de una vida larga. La mortandad infantil es cosa del pasado y esto es una bendición para los que somos padres.

Si hacemos una analogía con el mundo de las empresas, podríamos pensar que emprender hoy en día tiene los mismos riesgos, en términos de probabilidades, que los que tenía un niño de hace dos siglos. Hoy la mortandad infantil empresarial es muy probable.

Muy pocas empresas llegan a la pubertad y muy pocas se convierten en empresas adultas. ¿Qué podemos hacer para reducir esta mortandad infantil empresarial? ¿Cómo podemos alargar la probabilidad de vida de una empresa? Porque ligada a esa empresa está la subsistencia de muchas familias, y su desaparición es un fuerte golpe a las pequeñas economías.

Es esta preocupación la que me animó a dar forma a *EL INICIO DE MI NEGOCIO – GUIA PARA PRINCIPIANTES*. A lo largo de las siguientes páginas pretendo develar las condiciones necesarias para que una empresa pueda aspirar a la edad adulta, alejándose de la tan probable mortandad infantil empresarial.

Y es mi intención develar estos secretos para toda clase de empresarios. Porque soy un absoluto convencido de que las empresas sólidas no están ligadas a los conocimientos académicos sino al espíritu de sus emprendedores. Por ello el lenguaje de este libro es completamente coloquial, su extensión es breve y sus ejemplos muy variados. Porque es una obra que queda al alcance de todos los emprendedores, no solamente de aquellos que tuvieron la suerte de estudiar una licenciatura o una maestría.

Y aunque este libro habla de la formación de empresas no es un manual de gestoría. En sus páginas –aviso por anticipado–, no encontrarán un manual de los trámites gubernamentales que se tienen que desarrollar para constituir una empresa. Esta omisión tiene dos motivos. El primero es que no todas las empresas se constituyen formalmente, y no por ello dejan de ser empresas. Si me preguntan mi opinión personal, considero una absoluta necesidad que las empresas se establezcan formalmente, pero no es esta una condición limitante para desarrollar una empresa. El segundo motivo es que esa información es muy técnica y muy variada. Cambia de entidad en entidad y dependiendo también de la actividad de la empresa, pero al mismo tiempo no es imposible conseguir la información a través de un gestor, un contador, en una oficina de gobierno, etc. Por eso me pareció más importante concentrarme en esa información que no aparece en otros lados y que es más difícil conseguir.

Porque finalmente es esta la información que nos ayudará a tener una empresa sólida.

## LA REVISTA. CASO DE FRACASO

Para tener una idea clara de lo que conviene hacer al iniciar una empresa, me parece mucho más fácil partir de la explicación de lo que no se debe hacer, y de ahí ir construyendo el modelo ideal. Para lo cual comenzaremos analizando un caso real.

Este es un caso de estudio muy interesante. Al estudiarlo de forma personal quería encontrar cuál era el punto clave de fracaso, pero luego de mucho darle vueltas he concluido que es difícil encasillarlo en un solo factor, porque todo estuvo enredado desde el principio.

Resulta ser que un buen día se reunieron dos matrimonios en la ciudad de Celaya a mediados de los 90's. Decidieron estas dos parejas, que tenían una sólida amistad, iniciar una empresa innovadora. Algo que no hubiera en esa ciudad (por aquellas fechas) y así se lanzaron a la aventura de abrir una tienda que vendiera revistas, a la que llamaron... claro... "La Revista". Como se puede ver en la elección del nombre, desde sus inicios las decisiones siempre fueron muy rápidas, poco reflexivas. Pero continuemos.

El planteamiento del modelo de negocio era sencillo (o así creyeron): rentar un local en el centro de la ciudad donde exhibir las revistas que compraban a un distribuidor especializado en estas publicaciones. Si las revistas no se vendían las devolvían en la siguiente visita del distribuidor y si se vendían pagaban al distribuidor un porcentaje del precio de venta.

Para operar sólo se requería un empleado, y los socios podrían continuar con sus empleos mientras esta tiendita los sacaba del apuro y los convertía en exitosos empresarios.

### **La realidad.**

La ubicación del local era nefasta. No se paraban ahí ni las moscas. No se ubicó en función de sus clientes, pero tampoco se ubicó en función de sus proveedores, lo cual generó que el periódico Reforma les dejara un paquete de periódicos a la entrada de la ciudad. Si el repartidor se enfermaba (o al menos eso decía), se enteraban a las doce del día, cuando los clientes ya habían pegado de gritos por no recibir la información oportuna.

La relación con el proveedor también fue caótica. El margen de utilidad bruta era verdaderamente centavero. Aproximadamente dejaba un 5% de margen bruto, por lo que si se perdía una revista al momento de devolver lo que no se vendía, ésta consumía la utilidad de veinte revistas vendidas.

Como consecuencia del reducido margen, la tienda solamente servía para mantener al único empleado, lo cual no era muy divertido para los socios.

Por supuesto, no hará falta mencionar que ninguno de los socios tenía la mínima experiencia en venta de publicaciones periódicas, por lo que el aprendizaje lo tuvieron con la empresa andando.

Y si lo anterior no fuera suficiente, en cuanto abrieron el primer Sanborn's en Celaya, las pocas ventas que tenían se vinieron abajo, porque evidentemente no podían competir contra la exhibición de esa tienda.

Las socias, que se pretendía que apoyaran la operación, tenían ambas niños pequeños. Conflicto suficiente para no cumplir constantemente con los horarios que se autoasignaron, situación que generó fricción entre los socios.

Con todo esto decidieron cerrar la tienda para, cuando menos, salvar la amistad. En realidad perdieron poco dinero pero, por más que deseaban lo contrario, también perdieron la amistad.

Moraleja: ¿Por dónde empiezo? Haré una lista rápida, porque las recomendaciones a detalle dan material suficiente para desarrollar a lo largo del libro, y así lo haré:

- Los negocios se hacen con pasión, no solamente por dinero.
- No te asomes a mercados que no conoces, a menos que estés dispuesto a aprender sobre la marcha y en detrimento de tus finanzas.
- Cuando una empresa requiere un local abierto al público la decisión de esa ubicación es crucial.
- No pongas una empresa que sea controlada por un solo proveedor o atente a estar en sus manos.
- Cuando te asocies, pon las reglas claras desde el principio, particularmente con familiares y amigos.
- Analiza los números de tu empresa antes de arrancar, no vaya a ser que trabajes de balde.
- Verifica a tus posibles competidores (actuales y futuros), y piensa cómo te vas a diferenciar de ellos para evitar que se caigan tus ventas.

En resumidas cuentas, desde la selección del nombre hasta el control administrativo, las empresas que se diseñan al vapor se escapan de las manos, tal como el vapor lo hace.

Y si esto parece demasiada información para comenzar, no hay por qué temer. El resto de las páginas del libro servirán para resolver cada uno de los puntos listados aquí y tener una noción clara de cómo poner orden desde el principio.

Comentario de un lector:

*Tengo amigos de empresas como Unilever o L'Oréal. Exitosos directores de Mercadotecnia que quisieron poner tiendas, dedicarse a la WEB o asociarse para poner un restaurante.*

*Al cabo de un año regresaron con la cola entre las patas o transados. Así que no cualquiera puede ser empresario.*

**--Fer.**

Mi estimado Fer:

Me parece que el tema no es si todos podemos ser empresarios. Más bien, todos debemos ser empresarios. Tarde o temprano lo seremos. Cuando las grandes corporaciones ya no requieran de nuestros servicios, porque abajo de nosotros vengan empujando jóvenes con más conocimiento, más energía y dispuestos a cobrar menos por su trabajo.



En ese momento, si no hemos encontrado la fórmula mágica para generar dinero sin trabajo o sin una empresa, y ante la absoluta realidad de que ya nadie nos contrata, pero sabiendo que viviremos todavía muchas décadas, no nos quedará más opción que emprender.

El problema que viven quienes, como tus amigos, quieren emprender en paralelo a una actividad mucho más demandante, es el mismo que viven quienes tienen todo el tiempo para emprender. Saber cuáles son los puntos críticos a desarrollar antes de lanzarse a la aventura.

Y es precisamente esa lista de puntos críticos la que iremos desarrollando a lo largo de las siguientes páginas. Para que el camino de la empresa sea cada vez más certero.

Te aseguro que con una empresa bien estructurada puedes ser empresario mientras en paralelo sigues siendo empleado. Pero hay que hacer el trabajo.

—*Alejandro Mendoza.*

### EL CÍRCULO EMPRENDEDOR

¿Fórmulas mágicas? Claro que no las hay. Si hubiera fórmulas en las empresas que, con el simple hecho de repetirlas, generaran éxito, todas las empresas serían exitosas (a reserva de que esta fórmula se pudiera guardar celosamente como un secreto), y todos querrían ser emprendedores.

Pero dentro de esta posibilidad de acción, también es un hecho que hay patrones de comportamiento (más que fórmulas) que funcionan bien para todos y que nos acercan al éxito empresarial.



Observa tu entorno. Conocerás personas (tu pariente o tu vecino) que se dediquen a hacer empresa y que tienen éxito. Unos más, otros menos, unos en un giro, otros en varios. Si en este ejercicio de observación te detienes a analizar un poco la personalidad de quien fundó la empresa, y puedes comparar este perfil con el de otros empresarios exitosos, podrás ir definiendo estos patrones de comportamiento.

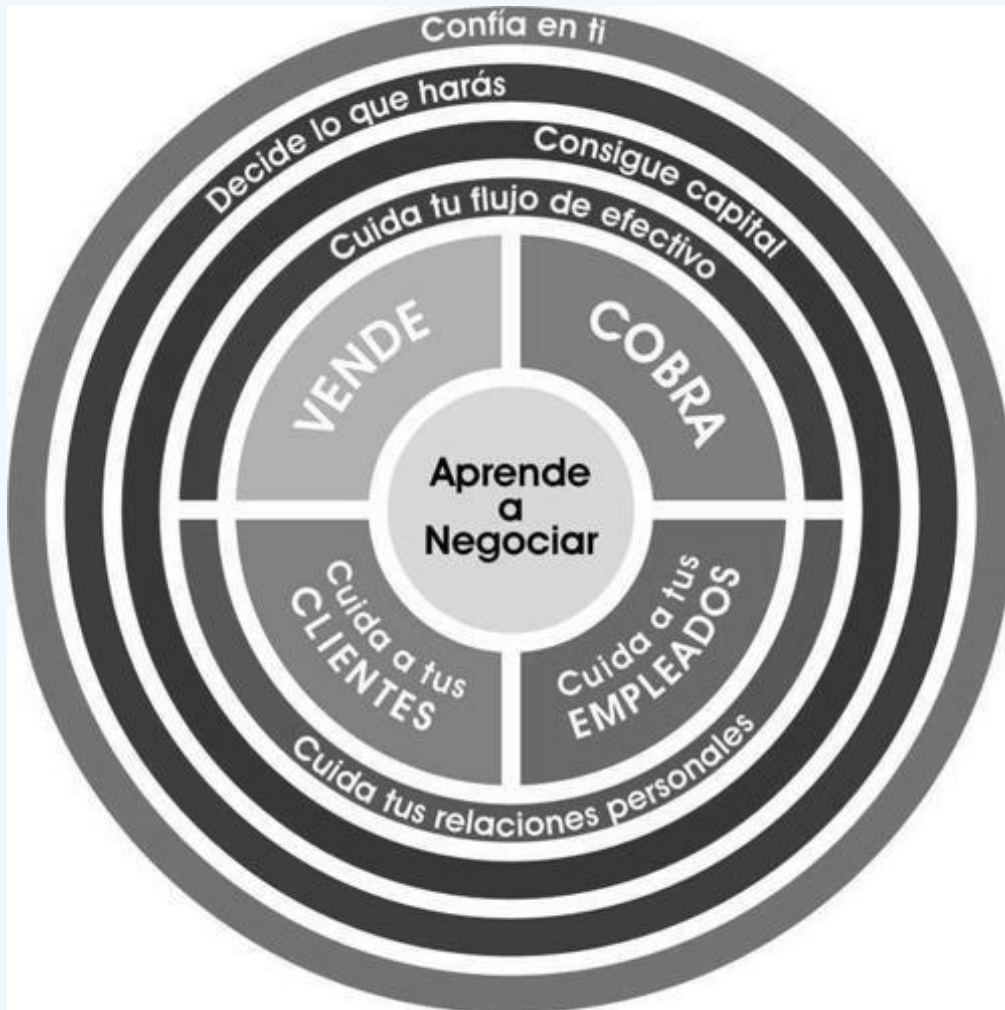
Por ejemplo, no es regla general, bueno, ni siquiera es la regla de la mayoría de los emprendedores exitosos el hecho de tener una formación académica amplia. De ninguna manera el éxito empresarial va ligado al grado académico o a la rama de estudios de quien se lanza a la aventura de una empresa. Es más, me atrevo a decir que muchas veces hasta es más fácil que el emprendedor sea aquel que no tiene grandes estudios, porque poco espera en lo profesional y sabe que su camino es la independencia.

En mis trabajos personales de observación he encontrado ocho patrones, que podemos llamar “pasos para la supervivencia empresarial”, y que, para facilitar el recordarlos, he agrupado en lo que llamo el “Círculo emprendedor”. Estos están desarrollados de manera amplia en mi libro *Echando a perder se emprende*, pero a continuación expongo un resumen que nos permita conocer cómo se integran.

Garantía de uso: Si adoptas estos ocho pasos en tu quehacer empresarial, tendrás, con altas probabilidades, una empresa que sobreviva.

Efectos secundarios: Por el contrario, no quiere decir que si no los sigues forzosamente fracasarás, porque, te recuerdo, no hay fórmulas mágicas ni para el éxito ni para el fracaso.

Recomendaciones: En caso de ingestión involuntaria (como un despido no esperado), no induzca el vómito. Mejor es tragarse esto, que tarde o temprano, hasta rico sabe.



### Estos ocho pasos son:

1. Confía en ti. Una alta probabilidad de éxito en la empresa depende de la autoconfianza de quien está al frente del proyecto. La tenacidad es absolutamente necesaria, y es muy importante entender que somos mejores de lo que nosotros mismos nos calificamos. Hay que sacar fuerzas de donde sea necesario.
2. Decide lo que harás. El producto, en el éxito empresarial, es lo de menos. No es indispensable un producto innovador. Lo que sí es indispensable es conocer lo que haremos, así que será más fácil tener éxito si nos movemos en lo que nos rodea.

3. Consigue capital. Si no estás listo para soportar una larga mala racha en tu empresa, lo que ocurrirá es que, tarde o temprano, alguien más se quedará con tu dinero.
4. Vende. Vende, vende, vende. Desarrolla tu capacidad de vender o no vivirás para contarlo.
5. Cobra. Porque saber vender, no necesariamente trae el dinero a la empresa, así que de la mano con la venta hay que aprender el arte de la cobranza.
6. Cuida a tus clientes. Aprende a entender qué es lo que necesitan, aprende a anticiparte en las tendencias, pero sobre todo, sé altamente creativo en diseñar una experiencia de compra que te distinga de tu competencia y que haga que tu cliente te sea fiel.
7. Cuida a tus empleados. Tus empleados son tu empresa, y sus emociones pueden repercutir favorable o desfavorablemente en tus resultados. Trata a la gente como tal, y no como un activo de tu empresa.
8. Aprende a negociar. La vida no tiene que ver con la justicia, en este mundo uno no obtiene lo que es justo, obtiene lo que negocia. Desarrolla tu capacidad de negociación y obtendrás mucho más que lo que la vida planeaba darte.

Breve, pero un buen acordeón de supervivencia.

## DIAGRAMA DIGITAL CREAR

Ahora nos enfocaremos en cuatro de los ocho puntos mencionados en el capítulo anterior, y son los que juegan un papel fundamental en el inicio de una empresa:

1. **Confía en ti.**
2. **Decide lo que harás.**
3. **Consigue capital.**
4. **Cuida a tus clientes.**

Estos últimos dos los veremos en orden invertido, ya que nos enfocaremos en desarrollar los “porqués” para nuestros clientes, que formarán parte del Plan de negocios que presentaremos a nuestros socios para conseguir el capital. A estos cuatro pasos agregaremos un quinto concepto, que es la implementación. Sin la cual todo se queda en el tintero y nada se realiza.

Y para facilitar la memoria al avanzar en el proceso de formar nuestra empresa, englobaremos estos cinco pasos en un modelo al que llamaremos “Diagrama digital CREAR”.

**C** - Certidumbre. Confía en ti y desarrolla la certeza de que puedes.

**R** - Resolución. Decide lo que harás resolviendo tu objetivo de vida.

**E** - Experiencia. Cuida a tus clientes desarrollando una experiencia de compra.

**A** - Adquisición. Consigue capital y adquiere recursos para tu empresa.

**R** - Realización. Lleva a la práctica los cuatro pasos previos para hacer tu empresa una realidad.

A lo largo del libro iré desarrollando estos cinco puntos y desglosándolos en

actividades que nos permitan estructurar nuestro trabajo al emprender.

¿Y por qué le llamamos “Diagrama digital CREAR”? No, nada tiene que ver con tecnología de punta, de esa que ahora lleva el adjetivo *digital* para todo. Esto es un asunto más rupestre. Es un diagrama que todos podemos cargar a todos lados. Es más, lo cargamos, incluso sin quererlo. Y eso es lo que lo hace maravilloso. Pues porque para recordarlo siempre bastará que observemos nuestra mano derecha con los dedos extendidos.

Exacto. Dedos. Porque lo digital es lo relativo a los dedos. Así que en nuestro diagrama digital CREAR cada dedo es una letra.

Cada letra es un concepto. Y cuando necesitemos recordarlo, lo único que tenemos que hacer es voltear a ver nuestra mano derecha extendida, con la palma hacia nosotros, y asignar una C al meñique, una R al anular, una E al cordial, una A al índice y una R al pulgar. Ahora tenemos ante nosotros el diagrama digital CREAR.



**C - CERTIDUMBRE. CONFÍA EN TI Y DESARROLLA LA CERTEZA DE QUE PUEDES**

### **El meñique**

Cuando dos personas realizan una promesa cruzan sus meñiques en señal de aceptación de esa promesa. En algunas culturas quien rompía la promesa estaba obligado a cortarse el meñique.

De esta manera, si te topas con una persona a quien le fue cortado el meñique, esto es un posible indicativo de que no es una persona de fiar. Aunque también pudiera ser un indicativo de que se le olvidó quitar el dedo cuando cerró la puerta de su coche.

Si nosotros relacionamos la confianza en nosotros con nuestro dedo meñique, estaremos creando una promesa con nosotros mismos al emprender, y por nada del mundo deberemos romper esta promesa, so pena de sufrir la pérdida de nuestro pequeño dedito.

El espíritu emprendedor es el motor de toda empresa. Si no existiera una persona convencida de que hace falta esa empresa que trae en mente, las empresas, simplemente, no existirían.

Y el motivo que hace que un emprendedor inicie una aventura no tiene únicamente que ver con hacerlo estúpidamente rico. De hecho, tal como los antiguos alquimistas cuando buscaban convertir el oro en plomo, los emprendedores en lo único que no deben pensar mientras le dan vuelta al perol con el plomo fundido (o sea, mientras desarrollan su empresa), es en la palabra “oro”, porque en ese preciso momento el hechizo se destruye y el oro no llega.

El emprendedor debe pensar en la pasión que lo mueve y no en el dinero que ganará. Como resultado una empresa desarrollada con pasión produce dinero, pero una empresa desarrollada sobre la exclusiva base del dinero solamente produce dolores de cabeza, porque a nadie le interesa que exista.

Es importante hacernos esta promesa de fortaleza y entereza cuando estamos a punto de emprender. Nadie dice que el camino de la empresa sea sencillo.



## El vuelo de Eluán.

Es de esperarse que los mejores consejos sobre empresa y emprendedores vengan de los libros de administración. Sin embargo algunas veces no sucede así.

Eventualmente podemos encontrar grandes lecciones en escenas de la vida cotidiana o en el mundo de la fantasía. Y tal es el caso de esta historia, que encontré en un libro fantástico (refiriéndome particularmente al género, no solamente a la calidad del libro).

Caminaba por la Feria del Libro de Guadalajara, la más importante de habla hispana, cuando entre varios libros encontré uno que llamó particularmente mi atención. No porque la portada invitara a hojearlo, o porque el título me dijera mucho, más bien porque el nombre del autor me resultó familiar. *El vuelo de Eluán*, escrito por León Krauze, con quien he colaborado desde tiempo atrás en radio.

Comencé a leer el libro, aun cuando no soy un lector habitual del mundo de la fantasía, y cuando llegué al tercer capítulo encontré una de las mejores analogías que pude haber encontrado:

“Eluán se sentó en la orilla de la cueva y tomó cada lado con las manos. Poco a poco fue balanceando su peso hacia el vacío. Centímetro a centímetro, su cuerpo se fue preparando para la caída que había tardado tanto en llegar. De pronto, una ráfaga de viento le agitó las alas... Y así fue como, dedo por dedo, Eluán soltó la cueva y se dejó caer, súbitamente, hacia el mar de los Dangralos: de pronto y para siempre, voló. La vida había ganado.

Las alas reaccionaron al viento de inmediato e intentaron abrirse, pero tantas lunas de encogimiento le había pasado factura a las plumas blancas que saltaban

de la espalda de Eluán. Sin poder levantar el vuelo, Eluán vio de cerca la muerte. Comenzó a desesperarse cuando sintió que las olas se veían más y más cerca y las fauces de los peces dentados parecían salir del agua como manos ávidas. Por un momento pensó que la vida se terminaría, que era uno de esos pocos hombres alados destinados a la muerte antes de volar. Se imaginó engullido, masticado, comido por una bestia de las profundidades del negro mar...

Pero Eluán prefirió no morir. Quiso vivir, quiso vivir con toda su alma. Cuando estaba cerca de rozar el agua de los Dangralos, Eluán gritó, gritó como un verdadero y orgulloso hombre... Exclamó su propio nombre hasta que la garganta no le dio para más... Eluán, el de las veinte lunas, finalmente había decidido volar...

Entonces, como recién despertadas de un sueño, las alas del nuevo hijo del Nasar empezaron a moverse. Las plumas arroparon al viento y levantaron a Eluán. El rostro de quien estuvo escondido por tantas lunas cambió de inmediato. Las arrugas se fueron cuando las olas de los Dangralos se empezaron a ver cada vez más lejos. Los peces de las fauces agresivas no lo atraparían jamás... Eluán lanzó al aire una dulce carcajada y alzó el vuelo alto, alto. Él, que se había creído tan débil, había volado con una fuerza inesperada... Eluán voló tan arriba que pudo sobrepasar el pico nevado de las Alturas del Nasar. Desde lo alto pudo verlo todo... Hasta pudo ver, o creyó ver, el hueco que había sido su hogar. *Desde aquí, pensó, todo se ve tan pequeño. Es mejor estar aquí arriba, dijo emocionado. Es mejor vivir.*"

Ahora mi interpretación analógica con el espíritu emprendedor:

Cuando uno está por iniciar una aventura empresarial, la sensación inicial es la de estar balanceando el cuerpo sobre el vacío. El vértigo de la caída nos impide soltarnos, principalmente porque tenemos miedo de perder esas paredes que nos dan seguridad y esa cueva que nos proporciona comodidad.

Sabemos que, una vez que nos dejemos caer al vacío, habremos perdido la seguridad y la comodidad. Nada nos podrá detener. Por el miedo al fracaso no

nos es fácil soltarnos.

Al aventurarnos, las primeras reacciones son torpes. No estamos preparados para esta nueva forma de vida, y por ello no reaccionamos rápido. Estamos acostumbrados a que las decisiones lentas no nos afectan, pero en ese momento, si nuestras alas no reaccionan, el fracaso será lo único seguro. Cuando vemos que hay que moverse rápido somos presa de la desesperación, el pesimismo nos gana, y en un descuido podemos caer en depresión. Y entonces es cuando nos damos cuenta de que estamos solos, completamente solos en esa aventura, y que somos los únicos capaces de revertir nuestra situación haciendo lo que debemos hacer.

Ese es el momento en que todo cambia. Cuando nuestros movimientos son más ágiles, nuestras decisiones más certeras y nuestro ánimo más valiente. Entonces vemos cómo cambia nuestro destino de dirección, y nos libramos del peor de los fracasos para ubicarnos rápidamente en una posición superior a la que teníamos antes de dejarnos caer. Una nueva posición desde la que todo se ve más pequeño y donde, finalmente, se puede vivir como soñamos.

Lo importante está en distinguir lo que se debe hacer, para hacerlo desde el principio, de modo que el vértigo inicial de la caída dure el menor tiempo posible.

### **¿Las empresas vienen de París?**

—Papá, ¿es cierto que los niños vienen de París?

—Si, mijito, los papás escriben a París, y una cigüeña se encarga de traerles a su nuevo bebé.

—¿Y las empresas?

—¿Qué? ¿Las empresas qué?

—¿Las empresas también vienen de París?

—Ojalá...

Claro está que hoy en día nadie cree que los niños vengan de París. Hasta los propios niños saben perfectamente de dónde vienen. Algunas veces lo saben mejor que los adultos, que confiamos en la inocencia (ya desaparecida) de esas pequeñas criaturitas.

Pero en el tema de las empresas pareciera que somos más ingenuos que nuestros padres cuando eran niños y creían que la cigüeña los había traído. Y lo que más les sorprendía era que, viniendo de París, se les dificultara tanto hablar en francés.

Espero no decepcionar a nadie, ni a empresarios ni a emprendedores, pero de verdad, créanlo, las empresas no vienen de París y no las trae la cigüeña. Las empresas existen por la voluntad de las personas. Existirán las empresas mientras las personas quieran, y dejarán de existir cuando así lo decidan.

Con los niños no necesariamente ocurre lo mismo, pues no es la voluntad de las personas la que hace que los niños existan, es más bien la calentura. Y tampoco es la voluntad de las personas la que hace que los niños dejen de existir cuando así lo decidan. Y vaya que a veces uno quisiera aplicar la ley de Herodes.

¿Y cómo es que la voluntad juega en la existencia de una empresa?

En un principio, la empresa existe en la mente de un emprendedor. Un emprendedor es aquel personaje extraño que está dispuesto a empezar desde cero, que pone la primera piedra y la segunda, hasta tener una empresa. Mientras no ponga la primera piedra y tenga su empresa en marcha, no se puede llamar emprendedor, y será simplemente un soñador.

Y si recibe la empresa terminada, sin haberla formado, se podrá llamar empresario, pero nunca emprendedor.

Entonces, para que existan empresas, deben existir emprendedores, pues es su voluntad de pasar de los sueños a la acción la primera de las voluntades en juego para que las empresas existan.

Pero los emprendedores deben ser muy cuidadosos, pues su pasión por emprender los puede cegar (y vaya que ocurre esto), impidiéndoles ver que nadie más que ellos tiene la voluntad de que su empresa exista, y si ellos no emprenden, su empresa nunca existirá, regresándolos a la condición de soñadores, muy lejos de ser emprendedores.

Los demás jugadores voluntarios en la existencia y permanencia de una empresa son: socios, clientes y empleados. Entendiendo que este último grupo está formado por empleados como tales y proveedores, es decir, todos aquellos que a cambio de algo (trabajo o material) obtienen dinero de la empresa.

Si estos tres jugadores voluntarios deciden que la empresa tiene un “porque” de existir, ésta existirá, pero en el momento en que alguno considere que ese “porqué” no existe o que se ha desvanecido, la empresa estará en rápido peligro de extinción.

Entonces el juego del emprendedor es desarrollar una empresa con suficientes “porqués” para que él no se rinda en su proyecto, y para que los jugadores voluntarios deseen que la empresa exista por siempre. Porque los jugadores voluntarios reciben “algo más” (y no es únicamente dinero) mientras la empresa existe. Porque los jugadores voluntarios sentirían la ausencia de la empresa sin ese “algo más” que los hace sentir diferentes.

Si alguien me pidiera la fórmula más simple para acercarse a la idea de emprender, sería ésta. Darle a sus socios, clientes y empleados los “porqués” de su empresa. Convertirlos en “algo más” a partir del conocimiento de cada uno.

A lo largo de este libro desarrollaré mucho más a profundidad los “algo más” de los clientes, pero el principio de diseño de éstos debe ser muy similar al principio de diseño de los “algo más” que recibirán los socios y los empleados, y que les hagan mantenerse junto a la empresa.

Ojalá todo fuera tan fácil como encargar una empresa a París, pero no es así. Las empresas existen para hacernos mejores personas a los emprendedores, a los socios, a los clientes y empleados. Las empresas existen para convertirse en retos, en motivos, en modos de trascender.

### **Que te paguen mucho, aunque no veas el sol.**

“Muchas personas, aunque no lo saben, están dormidas. Nacieron dormidas, viven dormidas, se casan mientras duermen, tienen hijos mientras duermen y mueren mientras duermen sin despertar nunca. Ellas nunca entienden la belleza de esto que llamamos existencia humana.” Jeff Maziarek.<sup>[1]</sup>

De pronto parece que alguien, en algún momento de esta corta existencia de la humanidad, encontró el modo de cambiar la transmisión estándar, con palanca al piso de cinco velocidades, por una transmisión mucho más cómoda: la transmisión automática.

Y desde que este invento de la transmisión automática existe, pareciera que todo es mucho más cómodo en la vida. Solamente hay que hacer lo que hacen todos, comportarnos como se comportan todos, estudiar lo que estudian todos, trabajar donde todos quieren trabajar y divertirse como se divierten todos, y al final de los días pasar por este mundo como pasan todos.

Sin pena ni gloria. Sin sentido alguno.

Para esta gente la mejor noticia que puede dárseles es que la reencarnación no

existe (si es que en su cultura así lo creen), o en su defecto, la vida eterna tampoco. Porque debe ser una verdadera pesadilla pensar que se pasen toda una vida manejando en transmisión automática, y de pronto resulta que hay que volver a empezar hasta el final de los tiempos y con la misma parsimonia mental. No, mejor que sea una pasadita y a otra cosa, mariposa.

Todo esto, que ocupa constantemente mis pensamientos, ahora ocupa espacio en mis escritos como resultado de un incidente hace unos días.

Escribí en Twitter: “¿Para qué quieres una empresa más grande si esto te implicará menos tiempo libre y menos movilidad?”

Y como respuesta recibí: “Leyendo este tweet me parece un tanto conformista tu frase”.

No es la primera vez que enfrento una respuesta similar, y eso me preocupa. No de parte mía, sino de quienes, en su vida recorrida en automático, contestan automáticamente con un calificativo de conformista a un planteamiento de libertad y movilidad.

¿Qué busca un emprendedor? Y me parece que no es muy lejano a lo que busca un empleado, nada más me parece que el camino de búsqueda es más largo del lado del empleado (aunque las apariencias nos hagan creer lo contrario).

Invariablemente la respuesta es: tiempo y dinero. Aunque verdaderamente lo que buscan es tiempo libre, movilidad y dinero para complementar ambas.

Porque si con tiempo y dinero bastara, pues asaltemos un banco, vayámonos a pagar una condena en el tambo, y tendremos mucho tiempo libre y mucho dinero, pero ninguna movilidad. Ridículo el planteamiento pero clarísimo.



Si no podemos estar donde queremos estar cuando queremos, no tenemos movilidad, y no habrá tiempo y dinero suficientes para mantenernos felices en una condición así.

La segunda pregunta que haría yo a alguien que emprende, y responde que busca tiempo y dinero es: ¿para qué quieres el dinero? Y la respuesta más ingeniosa que me han dado a esta pregunta es: “quiero dinero para no tener que pensar más en él”.

Se nos hace muy fácil responder que el dinero es la solución, el objetivo, la meta en sí misma; pero perdemos de vista que buscamos dinero para lograr otras cosas. Porque el dinero por sí solo no produce absolutamente nada, solamente demasiado estrés.

Así que, cambiemos la transmisión automática (la sencillita) en nuestras vidas y utilicemos la estándar, y pensemos exactamente qué es lo que buscamos, antes de responder torpemente: dinero.

Y cuando tengamos claro este panorama de movilidad, tiempo libre y satisfactores (diferentes del dinero), desarrollemos acciones que nos acerquen a obtenerlas. Y por lo que más quieran, dejemos de lado todas las acciones que van en contra de esto que es nuestro modelo de vida con palanca al piso. Haz lo que te acerca, no hagas lo que te aleja. Así nomás.

¿Conformista? Te invito a vivir por tus ideales y a no comprometerlos simplemente porque tu empresa debe ser más grande, solamente para producirte más dinero que no sabes para qué lo necesitas.

¿Sigue sin quedarte claro? No te apures, puedes poner tu vida en automático y comprometer tu libertad y movilidad a cambio de dinero. Nada pasa. No serás el único. Búscate un empleo, seguramente te irá muy bien. No seas conformista, que te paguen mucho, aunque no veas la luz del sol.

Si logré convencerte, toma en cuenta que al diseñar tu modelo de empresa ese diseño debe ser respetuoso con tu proyecto de movilidad. No inicies un proyecto que no se ajusta a lo que esperas en términos de movilidad, porque tarde o temprano te darás cuenta de que, por mucho dinero que hayas generado, ahora eres un esclavo de tu empresa y te vas a dar de topes por haber tomado ese camino.

### **Infelicidad vs. incertidumbre**

Es difícil para el común de las personas, estar dispuesto a hacer cambios radicales en su vida. Ya sea dejar su empleo actual por otro o por una empresa independiente, o incluso cerrar una empresa propia que nos está llevando directamente a la infelicidad.

El miedo paraliza, y comúnmente en estas situaciones es el miedo el que no nos permite actuar, aunque luego queramos convencer a los otros (o a nosotros) con historias súper apasionadas que justifiquen nuestras decisiones. Aunque sepamos que no son las decisiones correctas.

Por eso les dejo este breve cuestionario que, me parece, podrá ayudarles a enfrentar esos miedos que los tienen paralizados en la indecisión:

#### **1. Define tu peor pesadilla. Define lo más grave que puede pasar si esa pesadilla realmente ocurriera.**

Algo te está frenando para tomar la decisión de cambiar radicalmente tu situación actual. Ese algo es, sobre todo, incierto, por lo que el primer paso debe ser darle forma y magnitud a lo que te da miedo. Ubicarte en el futuro más pesimista después de haber tomado la decisión de cambiar y ubicar qué tan grave es esa situación radical. Si conoces el tamaño de tus pesadillas puedes enfrentarlas.

**2. ¿Qué acciones tomarías para reponer el daño o para poner las cosas nuevamente al alza, incluso si esta mejora fuera solamente temporal?**

¿Cómo se te ocurre invertir el proceso hacia la pesadilla? Ya la conoces, ya tiene una dimensión, ya existe en tu mente. Si todo fuera completamente mal después de tomar tu decisión, probablemente estarás viviendo tu peor pesadilla. ¿Qué es eso que tendría que salir mal para llegar al peor escenario? ¿Puedes evitar de alguna forma llegar al peor escenario tratando de evitar que ocurran esos factores? ¿Cómo lo harías?

**3. ¿Cuáles pueden ser los beneficios temporales y permanentes del escenario más probable?**

Es decir, has definido tu pesadilla, tu peor escenario. Ahora define cómo quedarías parado con un escenario más probable. En ese escenario que, si todo sale regular, estarás viviendo. ¿Cómo sería tu vida si ese escenario probable existiera? ¿Sería mejor que lo que tienes ahora? ¿Es agradable pensar en vivir en el escenario más probable de tu futura decisión?

**4. ¿Si de plano tuvieras que dejar tu proyecto actual, ¿qué harías para poner control financiero en tu vida?**

Es importante entender que el objetivo es reponer el daño en tu vida, no necesariamente en el proyecto. No pienses en todos los compromisos morales adquiridos derivados del proyecto, piensa en ti.

¿Qué harías con tu vida? ¿Cómo harías frente a la situación financiera que enfrentarías si dejas todo atrás? ¿Qué cambiarías? ¿Qué recortarías? ¿Qué replantarías?

**5. ¿Qué es lo que te está dando miedo hasta dejarte paralizado?**

Comúnmente lo que más miedo nos genera es lo que debemos hacer. Una llamada, una conversación, alguna acción que sabes que debes hacer pero que el miedo frena. Identifica esas actividades fundamentales, pero aterrantes, que debes desarrollar para cerrar con tu situación actual e iniciar esa nueva situación. ¿A quién debo llamar? ¿Qué debo hacer? ¿Con quién tengo que platicar?

**6. ¿Cuál es el costo (financiero, emocional y psicológico) de posponer esta actividad?**

Y no sólo hablo de la actividad en la pregunta 5, sino de aquellas actividades que te apasionan y que has dejado de lado históricamente para un mejor momento (que no llega). ¿Qué has dejado de hacer que formaba parte de tus sueños de infancia? ¿Dónde ha quedado tu proyecto original de vida? ¿Cómo te ha afectado (financiera, emocional y psicológicamente) el haber decidido dejar de hacer lo que sabes que tienes que hacer? ¿Cómo estarías si lo hubieras hecho? ¿Hay diferencia?

**7. ¿Qué esperas? Actúa.**

Evalúa lo que te está costando la inactividad. Piensa que tienes miedo, pero que no eres el único, todos lo tenemos. El miedo no se deja de tener, se enfrenta y se domina, pero no se desaparece. El valiente no es el que no tiene miedo, sino el que lo domina. Y si ya lo sabes, enfócate en lo importante: actuar.

Preguntas muy fuertes. Te servirán para conocer tu verdadero miedo. Y definir tu miedo es igual a conquistar tu miedo. Ya lo conoces, ya sabes de qué tamaño es, ahora solamente tienes que hacer lo que sabes que es necesario y dejar de postergar tu acción.

Es impresionante, pero en este mundo la mayoría de la gente prefiere la infelicidad a la incertidumbre. Prefieren no lograr nada de lo que algún día soñaron, que no saber donde estarán parados mañana, solamente por perseguir sus sueños.

¿Dónde estás tú?

## 8. ¿No te parece que ya tienes suficiente?

Es cierto, el dinero importa, y cuando hablamos de empresas con mayor razón.

No se te vaya a ocurrir decirle a un proveedor o a un socio capitalista que el dinero no importa, porque te verás en serios problemas. La gente puede no tener sentido del humor cuando de su dinero hablamos.

Y lo mismo puede pasar con nuestros clientes, hasta con nuestros empleados. Por más que queramos hacer de nuestra empresa un proyecto apasionado, un proyecto diferente, no podemos dejar de poner atención en el dinero, sobre todo si nos referimos al dinero que corresponde a otros, porque de otra forma nuestra empresa no funcionará correctamente. El dinero es cosa seria.

Otra cosa completamente diferente es nuestro dinero. Si nosotros como emprendedores nos tomamos tan en serio esto del dinero, podemos pasarla muy mal.

El dinero para un emprendedor es un medidor de las cosas, y no el premio en sí. Es algo que nos permite saber que vamos en buen camino, pero no puede ser el elemento que rija nuestra conducta y nuestras acciones.

Y nuevamente, me refiero al dinero en nuestra bolsa, no al dinero dentro de la empresa.

Pero hay un principio fundamental que opera tanto para nosotros como para nuestra empresa, y es el flujo de efectivo. En el momento que el dichoso flujo de efectivo desaparece, la empresa está en peligro de sobrevivir. Y también lo estaremos nosotros como emprendedores si a nuestro bolsillo dejan de entrar monedas y de pronto quedan vacíos.

Así que, sin dejar que la idea persistente del dinero nos domine, lo único que debemos lograr es que este siempre esté presente en nuestras vidas, para no dedicarle más tiempo y centrar nuestra atención en lo importante.

Y la regla es básica, milenaria. Pero el tiempo nos ha hecho olvidarla. El asunto es tan simple como no gastar más de lo que ingresa.

No gastar más de lo que ingresa quiere decir en todas sus formas. Porque una cosa es que mi hija de cinco años crea que el cajero automático me regala billetes, y otra muy diferente es que ustedes así lo crean. Las tarjetas de crédito también implican gasto, y de ninguna manera un crédito bancario es un ingreso. Y comenzar a saturar las tarjetas de crédito mientras la empresa despegas es uno de los vicios más repetidos por los emprendedores. Vicio que puede representar la muerte de un proyecto.

Cuando hablo de ingreso me refiero a dinero que entró como producto de mi trabajo o del rendimiento de mis inversiones, y cuando hablo de gasto me refiero a todo dinero que sale de mi bolsa para no volverlo a ver.

Así que, acompañando a la regla básica de ingresos mayores que egresos, forzosamente debe venir un análisis detallado de todos mis egresos y una justificación de que éstos existan, porque sin justificación se tendrán que eliminar.

No podemos vivir con un nivel de vida de rico cuando estamos emprendiendo, porque al emprender, lo primero que aceptamos es sacrificar nuestra seguridad y comodidad. La riqueza llegará, pero mientras no aparezca no pretendamos tenerla, y mucho menos si es simplemente para apantallar a nuestro entorno.

Escuchaba en el radio hace algunas semanas a un amigo, Vidal Schmill<sup>[2]</sup>, explicando lo complejo que es educar a los niños en el tener, sobre todo en una sociedad de consumo como la actual. En resumidas cuentas él propone que la

idea que grabemos en la mente de nuestros hijos cuando desean algo, no debe ser “No lo necesitas”. Que esta frase puede cambiarse por una mucho menos agresiva como “¿No crees que tienes suficiente?”

Y esa misma mecánica me parece que funciona de manera acertada para cualquier persona que está buscando reducir sus gastos al mínimo. Preguntándose, antes de llevar a cabo una nueva compra: “¿No te parece que ya tienes suficiente?” Si la respuesta es positiva, habremos ahorrado algo de dinero. Si la respuesta es negativa... probablemente sea buena idea preguntarlo dos veces más hasta convencernos.

### **Los puntos importantes de la C-Certidumbre**

Hagamos un recuento de los puntos más importantes relacionados con el meñique de nuestro Diagrama digital CREAR.

Lo que necesitamos recordar para desarrollar la confianza en nuestra capacidad emprendedora es:

- Crea una promesa contigo al momento de emprender y no falles a ese pacto de confianza.
- Si dedicas un tiempo adecuado a diseñar tu empresa, el vértigo de la caída al emprender durará menos.
- Las empresas existen porque las personas quieren. Desarrolla los “porqués” de tu empresa y ésta se mantendrá viva.
- Cuando diseñes tu empresa asegúrate de que ésta va de la mano con la movilidad



que esperas tener.

- Define tu miedo para que lo puedas conquistar.
- No te tomes tan en serio el tema del dinero si no quieres pasarla mal.
- Analiza todos tus gastos personales y redúcelos al mínimo.

Y recuerda siempre que tu dedo meñique está directamente relacionado con el compromiso.

Ese que haces contigo al momento de emprender para siempre seguir adelante hasta levantar el vuelo.

## **R - RESOLUCIÓN. DECIDE LO QUE HARÁS RESOLVIENDO TU OBJETIVO DE VIDA**

### **El anular**

En el antiguo Egipto se creía que existía una arteria que conectaba directamente este dedo con el corazón, razón por la que las parejas de enamorados elegían

este dedo para colocar un anillo como prueba de amor. De ahí el nombre de anular.

Es el dedo de los sentimientos, esos que de pronto rigen por encima de la razón. De lo apasionado, del amor, de aquello que nos hace cosquillas en el cuerpo.

¿Y qué sería de un emprendedor sin la pasión? ¿Cuán aburrido sería estar al frente de una empresa que no nos produce absolutamente ninguna emoción? ¿Qué sería de este mundo si detrás de cada proyecto de empresa no hubiera una mínima intención de cambiar el mundo?

Las empresas no son exclusivamente entidades generadoras de dinero, y eso debe estar en la conciencia del emprendedor. Si bien no podemos deslindarnos de la responsabilidad de generar dinero, dado que nuestros socios y nuestros empleados en ello tienen cifrados buena parte de los intereses que les unen a la empresa, también es cierto que aquellas organizaciones que enarbolan el rendimiento financiero como única estrategia tarde o temprano desaparecen, simple y sencillamente porque nada aportan a nadie, mas que dinero.

En esto estriba la importancia de analizar correctamente el giro de nuestro proyecto, ligado a nuestros planes de vida, nuestros intereses y las cosas que nos apasionan. Unos minutos o un par de horas de reflexión nos pueden ayudar a formar una empresa que nos apasione.

### **Análisis de tres círculos**

Bueno, para entrar en este juego cíclico de autoevaluarnos (y digo cíclico porque hay que repetirlo cuando menos cada año pues nuestros intereses y habilidades cambian), quisiera compartir una herramienta muy simple que nos puede ayudar a orientar nuestro proyecto de empresa. Lo mismo funciona para una empresa que está por abrir sus puertas que para aquella que tiene tiempo funcionando.

Vamos a llamarle “Análisis de tres círculos”. ¿Por qué? Pues porque usaremos

tres círculos. Ya te vas dando cuenta del nivel científico envuelto en el asunto. Porque si usáramos cuatro rectángulos, entonces le llamaríamos “Análisis de cuatro rectángulos”. Puro pensamiento de alto nivel.

1. **Listar.** Bueno, dibujaremos el primer círculo en una hoja en blanco. No se necesita compás ni transportador, basta que tenga cara de círculo. Arriba escribiremos “Lo que hago bien”. El segundo círculo, en una nueva hoja, lo llamaremos “Lo que me gusta”, y el último círculo, en una nueva hoja, con el título “Lo que me genera ingresos”.

Ahora viene el trabajo creativo. Escribir una lista de cosas en cada círculo, que coincida con el título que hemos puesto. Cuando lo hacemos para una empresa más numerosa, se puede hacer mediante una lluvia de ideas, de manera que se contemple en cada lista la opinión generalizada del equipo, y no de una sola persona. Una lista a la vez. Hasta completar las tres listas.



2. **Sintetizar.** Una vez completadas podemos comenzar a agrupar conceptos que veamos que se parecen, o que forman parte de algo mayor, de manera que cada una de las listas quede, digamos, de alrededor de diez conceptos.
3. **Intersectar.** Ahora dibujemos tres nuevos círculos, pero esta vez los círculos se intersectarán, dejando un área entre “Lo que hago bien” y “Lo que me gusta”, otra entre “Lo que me gusta” y “Lo que me genera ingresos”, otra entre “Lo que hago bien” y “Lo que me genera ingresos”, y una más al centro, donde se intersectan los tres círculos.

Revisemos los conceptos de cada lista y veamos si hay conceptos iguales o parecidos entre dos listas. Estos conceptos deberán quedar en la intersección de estas dos listas, y si algún concepto aparece en las tres listas, pues, claro está, deberá ir en la intersección de las tres listas. Puritita ciencia.

Luego revisamos cada concepto, haya quedado en una intersección o no, y nos preguntamos si podría estar en otra lista, y a la respuesta positiva movemos este concepto a su intersección.

Cada concepto debe ser confrontado con las tres listas. Esto se hace para estar seguros de que tenemos en las intersecciones todos los conceptos que deben estar.



- 4. Analizar.** Hasta aquí hemos terminado el agotador trabajo científico de armar los tres círculos, ahora haremos el análisis. ¿Qué hay en este diagrama?

Lo que está en el círculo “Lo que hago bien” y no se intersecta es aquello que, claro, hago bien, pero que no me genera ninguna pasión, y por si fuera poco, no me genera ingresos. Busca encontrarle el gusto o el negocio a esto, pero si no le hallas, no le dediques mucho tiempo.

Lo que está en el círculo de “Lo que me gusta”, pero no se intersecta, de igual manera te apasiona, pero habilidad, lo que se dice habilidad, no tienes. Esto puede ser aquello a lo que te hagas aficionado, lo que llene tu tiempo libre. Pero no sueñes con llegar a destacar.

Lo que se intersecta entre “Lo que me gusta” y “Lo que hago bien” puede ser un excelente pasatiempo, pero para que se convierta en una oportunidad de negocio debe generar ingresos, así que, has dado en el clavo. Todo tu plan de acción, todos tus esfuerzos de mercadotecnia, la gran cantidad de recursos, deben estar orientados al centro de este diagrama. Ahí estarán tus mayores oportunidades.

Ahí es donde puedes encontrar el giro de tu empresa. ¿Qué tipo de empresa puedo desarrollar uniendo lo que me gusta con lo que hago bien y que además sé que me puede generar dinero? Las opciones son ilimitadas.

Abre tu mente. No todas las empresas tienen que ser comercios con puertas abiertas al público. No todo son papelerías, restaurantes, tiendas, tlapalerías. Atrás de todos esos comercios que ves constantemente abiertos y que son las primeras ideas que nos vienen a la mente cuando pensamos en emprender, existen muchas empresas proveedoras de servicios o de productos. Muchas industrias ubicadas lejos de las zonas comerciales, muchos despachos que trabajan con las puertas cerradas, incluso muchas personas que trabajan desde la comodidad de su casa en un esquema de autoempleo, que nos ha dado por

llamar “freelance”.

¿Cuáles son esas oportunidades en la intersección de tus tres círculos?

¿Cuáles de esas oportunidades son compatibles con plan de movilidad? Ahí está el giro de tu empresa.

No le des más vueltas. No voltees a ver otras opciones solamente porque alguien te dijo que es mejor negocio. Si no te gusta, no lo sabes hacer o no sabes cómo generar dinero, las oportunidades de éxito se reducen drásticamente y el aprendizaje lo estarás desarrollando con una empresa en marcha y con dinero que se te irá de las manos.

### Los puntos importantes de la R-Resolución

Los puntos más destacados que tienen relación con nuestro dedo anular en el Diagrama digital CREAR y que necesitamos tener en mente para decidir lo que haremos son:

- Desarrolla periódicamente un análisis de los tres círculos.
- Encuentra la intersección de lo que te gusta, lo que haces bien y lo que te puede producir dinero para encontrar el giro de tu empresa.
- Cuando pienses en un proyecto de empresa no pienses exclusivamente en comercios, piensa en industrias, despachos o proyectos de autoempleo.
- Decide el giro de tu empresa considerando la movilidad que esperas tener.

- Ten en mente que entrar en un giro de negocio solamente porque nos han dicho que es buen negocio, puede ser de alto riesgo.
- Tu dedo anular está relacionado con la pasión. Esa que necesitarás todos los días para levantarte de la cama y seguir adelante.

## **E - EXPERIENCIA.CUIDA A TUS CLIENTES DESARROLLANDO UNA EXPERIENCIA DE COMPRA**

### **El cordial**

¿Y por qué le llaman cordial si resulta que con sólo mostrarlo ofendemos? El dedo cordial o medio es comúnmente el más largo de los dedos de la mano, aunque para algunos mida lo mismo que el índice o el anular. Es, de los cinco dedos, el que seguramente tiene menos simbolismo cultural, pero tiene la gracia de ser el más agresivo.

Basta mostrar el dedo cordial mientras se flexionan el resto de los dedos para que cualquier persona se sienta agredida.

Y es ese valor, la agresividad, el que me gustaría destacar en esta analogía. Porque una empresa es compromiso y pasión, pero también es agresividad. No



necesariamente una agresividad como la envuelta en la señal del dedo cordial, pero finalmente una agresividad.

Agresividad que nos permite distinguirnos de nuestra competencia con el fin de agradar a nuestros clientes y hacer que, por ese hecho, ellos nos prefieran, garantizando con ello que nos comprarán una y otra y otra vez.

Y mientras más ventas podamos garantizar, más tiempo permanecerá viva nuestra empresa. Por ello hay que ser agresivos. Por ello hay que diferenciarnos de nuestra competencia. Por ello hay que diseñar una adecuada experiencia de compra para nuestros clientes.

Una experiencia de compra. Esa sensación que tenemos de que no simplemente intercambiamos dinero por un bien, sino que nos sentimos más completos, más a gusto.

Una experiencia de compra es, por ejemplo, acudir a un concierto de nuestro grupo favorito. ¿Cómo podemos generar ese tipo de emociones en nuestros clientes al consumir nuestros servicios? ¿Cómo podemos hacer para que salgan siendo fanáticos de nuestro servicio y nos recomienden? ¿Cómo podemos formar parte activa en sus vidas? Eso es una experiencia de compra.

Sí, por supuesto hay que ser creativos, pero sobre todo hay que tener todos los sentidos dispuestos a encontrar aquello que a gritos están pidiendo nuestros clientes, buscar cómo dárselos y luego gritarlo a los cuatro vientos. Que todo el mundo sepa lo que estamos haciendo.

### **Desilusión principal**

¿Qué es lo que más te molesta cuando adquieres un product o servicio?

¿Qué es lo que más te molesta, por ejemplo, cuando mandas tu coche a reparar

a un mecánico?

¿Cuántas veces te ha pasado que mandas a reparar tu coche y todo se sale de control?

Resulta que lo mandaste porque tenía un leve ruidito en el tablero o porque una lucecita estaba encendida, y de pronto, cuando te pasan el presupuesto de reparación (si es que te lo pasan antes, porque seguramente te enterarás hasta que llegues a pagar), la lista de reparaciones y refacciones es interminable, además de impagable.

Pero seguramente habrás de agregar a esta molestia otra, que tiene que ver con que te entregaron tu coche tres días después de lo que te lo habían prometido, de lo cual, evidentemente te enteraste cuando llegaste a recogerlo en la fecha y la respuesta, casi automática y de paso un poco grosera, fue: “Mañana”.

Pero mañana no fue, y tampoco pasado mañana ni al día siguiente. Y más te vale mantener la calma, de otra forma, hasta sientes que te van a retrasar más la entrega solamente para enseñarte que las cosas no son cuando y como tú digas.

Pagada la enorme cuenta, tragándote el coraje del retraso, tomas tu coche y sales del taller, para que al día siguiente, como de forma milagrosa, aparezca nuevamente ese ruidito en el tablero, pero ahora del lado contrario y con un sonido más intenso. O probablemente la lucecita en cuestión ya se apagó pero ahora se encendieron las tres que se encuentran a un lado.

Regresar al taller a hacer cualquier clase de reclamo es el equivalente de volver a entrar en un proceso tortuoso de justificaciones técnicas de por qué todo lo que ya te cobraron en la reparación previa nada tiene que ver con este nuevo síntoma, y que habrá que revisar a detalle para llegar a una nueva lista interminable e impagable de reparaciones que se alargan en el tiempo y que no necesariamente nos garantizan que tendremos nuestro vehículo en las condiciones que esperamos.

La sensación de la mayoría de los automovilistas es que cuando tienen que asistir ante un mecánico, estarán fuera de control y se sentirán peor al salir que al llegar. Esa sensación de la mayoría de los clientes de un servicio es lo que Michael Gerber<sup>[3]</sup> llama “Desilusión principal” en su libro *The E-Myth Enterprise*.

El reto del empresario es tan simple como identificar esa “Desilusión principal” y ofrecer a los clientes una alternativa diferente, orientada a reducir esa desilusión, con el único fin de diferenciarse de su competencia y ser preferido por los consumidores.

Supón que encuentras un taller mecánico que ofrece lo siguiente: “Cuando algo esté mal con tu automóvil, lo primero que necesitas es despreocuparte.

Con nosotros siempre tendrás una excelente experiencia, o el trabajo corre por nuestra cuenta. Garantizado.”

¿No suena maravilloso? ¿No te parecería increíble? No solamente me ofrece lo que nadie más me ofrece en cuestión de mecánica. ¡Además me lo garantiza!

Todos los demás me pueden ofrecer cualquier clase de tonterías que parecen más paliativos que verdaderas soluciones.

“Le entregamos su coche lavado” – pero descompuesto.

“Lo recogemos en su domicilio” – pero se lo entregamos tres días después.

“Diagnóstico de frenos gratis” –pero reparaciones caras.

Si nuestros esfuerzos como empresarios no se enfocan en generar una verdadera diferencia, en cambiar la forma como se hacen las cosas en el mundo (o en nuestro pequeño mundo), si no estamos comprometidos con lo que debemos ofrecer, entonces seremos uno más, buscando cómo quedarnos con el dinero de otros, solamente porque queremos tener éxito financiero y no porque verdaderamente estemos convencidos de que estamos en este mundo de los emprendedores para hacer un verdadero cambio.

Y les tengo buenas noticias. Aquellos que optan por minimizar la “Desilusión principal”, además de sentirse satisfechos, tienen muchas más oportunidades de éxito que los que solamente quieren salir del paso.

Comentario de un lector:

*Un punto que pienso complementarí­a este artículo es que debemos recordar como proveedores de servicios que cuando somos consumidores, casi siempre recordamos más las malas experiencias con un proveedor que las buenas, por lo menos son en las que hacemos mas comentarios con nuestro círculo de amistades, generando una cadena de mala publicidad para ese proveedor.*

*Por otra parte, cuando un servicio nos es brindado simplemente de acuerdo a lo esperado, generalmente se queda hasta ahí el historial con ese proveedor y no hacemos más comentarios al respecto, simplemente nuestras rutinas siguen su curso y punto.*

*Sin embargo, cuando este proveedor hizo algo extra en beneficio nuestro (aunque fuera un solo detalle mínimo) pero que estaba fuera de lo esperado, esa experiencia automáticamente la queremos hacer pública con todos nuestros*

*conocidos, y atrae un ambiente de recomendaciones altamente benéficas para este prestador de servicios.*

**—Enrique Shepard**

## **La curiosidad resucitó al gato**

¿Y qué hacer con esta información?

¿De qué me sirve saber lo que a mis clientes potenciales desilusiona? Aquí comienza el juego de la creatividad.

¿Por qué los pájaros vuelan? ¿Por qué el aire no se ve? ¿Cómo es que el agua te moja? Son sólo algunas de las miles de preguntas que un niño de entre cinco y diez años puede hacer a sus atormentados padres cualquier día y sin previo aviso. Porque después de cada respuesta, acertada o no, vendrá una nueva pregunta ligada a esta.

—¿Por qué los pájaros vuelan?

—Porque tienen alas.

—¿Pero por qué tienen alas?

—Porque Dios se las dio.

—¿Y por qué Dios les dio las alas?

—Porque consideró necesario que volaran.

—¿Por qué consideró necesario que volaran?

—¡Ay, no sé, mijito! Mejor ve a preguntarle a tu mamá, que sabe más de estas cosas.

Y la historia continúa con la madre, hasta que ésta opta por el suicidio.

Pero algo pasa con este proceso de aprendizaje inocente de los niños, que con el tiempo se va perdiendo. Es, probablemente, una de las muestras de que

ya tenemos una persona madura en casa. Cuando pasa de preguntar todo a saberlo todo. Bienvenida la adolescencia.

En el mundo de la empresa, seamos emprendedores o intraemprendedores, las grandes ligas del éxito en la actualidad están claramente ligadas a la creatividad. Ya sea en encontrar el producto más novedoso, la experiencia de compra más original, los procesos más eficientes o la mercadotecnia más efectiva.

Quien es creativo es, por definición, quien crea. Y detrás de él, todos simplemente copian, o peor aún, habrá quienes ni siquiera copien, porque no se han dado cuenta de las nuevas condiciones creadas.

Pero el gran dilema es que, por más que pregunto, nadie sabe cómo se enseña a ser creativo. No hay tal como la escuela de la creatividad, sólo algunas herramientas como *Seis sombreros para pensar* y otros libros de Edward De Bond<sup>[4]</sup>. Pero más que enseñarnos a ser creativos, son herramientas que nos ayudan a estructurar el pensamiento creativo cuando éste existe.

¿Pastillitas para la creatividad? No creo. Algunos artistas utilizan psicotrópicos para ser más creativos, pero seamos sinceros, es un pretexto creativo para pasársela de viaje en viaje.

¿Cómo desarrollar la creatividad en emprendedores e intraemprendedores si ésta es indispensable para destacar? Pues dejando de pensar en “creatividad”, y cambiándola por “curiosidad”. En efecto, de esa que mata a los gatos. Aunque la verdad es la que los resucita, de la misma forma que resucita empresas.

Emprendedores e intraemprendedores, con el fin de ser cada vez más creativos, deben buscar primero ser más curiosos. Y para comenzar a ser más curiosos deben comenzar por sentirse cómodos cuando dicen en voz alta: “No sé”.

–¿Por qué los pájaros vuelan? ¿Por qué el aire no se ve? ¿Cómo es que el agua te moja?

–No sé, pero ahora mismo lo buscamos en internet y seguramente encontraremos una respuesta interesante.

Y una vez que partimos de aceptar públicamente que podemos no saber las cosas, el siguiente paso sería, como los niños, comenzar a preguntar ante cualquier situación: ¿Por qué? ¿Por qué no? y ¿Cómo?

En la búsqueda de estas respuestas nuestra imaginación irá acostumbrándose a funcionar, tal como nuestro cuerpo reacciona poco a poco a las sesiones de gimnasio que iniciamos cada año en enero. Pero de la misma forma, si dejamos de ejercitar la mente, la grasa mental impedirá que nuestro cerebro se encuentre en buena forma.

¿Has visto a un niño jugar? Pueden crear mundos de fantasía, encontrar diversión en los elementos más triviales, ser quienes quieran. No hay personas más creativas que los niños, pero ellos no andan por la vida pensando que están obligados a ser creativos. Simplemente aceptan que no saben las cosas y buscan desahogar su curiosidad.

Y lo contrario convierte a los adultos en inflexibles y lentos, con destino seguro hacia el fracaso.

Utiliza esta creatividad, desarrollada por la curiosidad, para saber cómo resolver la decepción principal de tus clientes y formular entonces tu promesa característica.

## **Tu Promesa característica**

Analicemos un caso de todos conocido. La oferta de los treinta minutos de Domino's Pizza<sup>[5]</sup>. Si la pizza no llega en ese tiempo, te quedas con ella y no la pagas.

Para aquellos que acostumbraban comer pizza en casa desde antes de 1989 (año en que abrió la primera sucursal de Domino's en Tecamachalco, México), les quedará claro lo que para los más jóvenes no lo es. Comer una pizza en casa después de treinta minutos de hacer la orden telefónica, no es lo más común ni lo más esperado.

De hecho, antiguamente uno tenía dos opciones: o pedir la pizza con más de una hora de anticipación, o en su defecto, salir a comprarla, lo cual tampoco garantizaba un tiempo menor a treinta minutos, esperando sentado en un restaurante, con un hambre del demonio.

Hoy, por el contrario, la oferta de Domino's se ha convertido en un estándar de la comida rápida a domicilio. No quiere decir que todos los que ofrecen este tipo de comida se comprometan a una oferta similar, pero si hoy pides sushi por teléfono, más le vale al establecimiento que te entregue tu orden alrededor de los treinta minutos o de otra forma te tendrá marcándoles cada cinco minutos para preguntar en tono irritado: ¿Por qué no ha llegado mi comida?

Eso es diferenciación, y eso permite que una empresa permanezca en el mercado. Por si fuera poco, con un valor agregado que es, claramente, agregado al precio. Porque de ninguna manera las pizzas de Domino's se caracterizan por ser baratas, pero el precio nos importa poco cuando sabemos que antes de media hora estaremos comiendo calientito.

Y no hay que ser muy creativos para encontrar una diferenciación de esta naturaleza. Lo primero que hay que conocer es la desilusión principal de nuestros posibles consumidores. A partir de esta redactaremos nuestra Promesa característica.



La Promesa característica es ese compromiso que hacemos por ofrecer a nuestros clientes lo que nadie les ofrece y tanto les molesta no obtener. Suficiente para diferenciarnos del resto.

Si adicional a la simple Promesa característica podemos agregar una garantía en caso de incumplimiento, estaremos eliminando el inevitable miedo del comprador y absorbiendo nosotros ese miedo. A todos nos gusta pensar que si hicimos una mala compra podamos revertir el efecto y no perder. La postura inversa nos genera tanto miedo que preferimos, simplemente, no comprar.

Estos dos elementos, la Promesa característica y la garantía, están contenidos en la oferta de Domino's. Promesa característica: Te entregamos antes de treinta minutos. Garantía: Si fallamos, no solamente te ahorras el pago, también te quedas la pizza.

¿Cómo negarse a una oferta tan clara y tan conveniente? Nada tengo que perder si lo intento.

Encuentra la desilusión principal, define una Promesa característica, agrégale una garantía (mucho mejor si esta garantía no es del 100% sino del 200%, como: "No me pagas y te la quedas") y tendrás suficientes argumentos para convertirte en el líder de tu mercado.

Lo siguiente que tienes que hacer es publicar tu Promesa característica en todo lo que se genere desde tu empresa: tarjetas de presentación, hojas membreadas, vehículos, carteles, espectaculares, anuncios publicitarios, página web, uniformes de empleados.

Aprovechar todos los medios disponibles para repetir y promover esa Promesa característica. No necesitas más. No necesitas desarrollar una gran misión, visión, valores y demás elementos que confunden a tus clientes y a tus empleados.

Una sola frase repetida hasta el cansancio es suficiente para diferenciarte de tus competidores.

Ahora sí, una vez que hayas desarrollado tu Promesa característica y que la hayas publicado hasta el último rincón disponible, más te vale que la cumplas, porque de otra forma, lo que estaba destinado a diferenciarte de tu competencia puede ser el mejor camino para quemarte con tus clientes y desaparecer.

### **Agregar valor te vuelve competidor**

“Se encuentran con nosotros seis líderes gremiales del autotransporte en México –decía el conductor de un programa de radio al que me habían invitado– y vienen porque quieren ser escuchados como gremio. ¡Porque ya basta, señores, alguien tiene que escuchar las peticiones de estos pobres hombres trabajadores!”.

Comencé a notar el tono del programa y me di cuenta de que había caído en algo parecido a una broma del día de los Santos Inocentes. ¿Qué carambas hacía yo ahí en medio de transportistas de todo tipo? Había el que lidereaba a los trailers, el de los autobuses de pasajeros, los de camionetas y no sé cuantas divisiones más. Solamente faltaban los taxistas. Uno a uno fueron tomando la palabra y exponiendo la cantidad de injusticias que, gobierno tras gobierno, se habían cometido en contra de su gremio. Dejándolos a merced de los grandes grupos que dominaban el mercado en cada una de sus ramas, teniendo que competir por precio, hasta llegar a comerse los cada vez más breves márgenes de utilidad con que operaban.

¿Y qué carambas hago aquí? Seguía preguntándome yo, mientras estos señores arremetían contra todo y contra todos, en una competencia de ver quién traía la anécdota más inhumana, o ya de perdis, quién levantaba más la voz. Callado, en la silla central de la cabina (porque por si fuera poco me tocó estar literalmente en el medio de aquella discusión), escuchaba argumentos que me parecía haber

escuchado en otros ámbitos. Me parecía en verdad ridículo que pelearan por la modificación de un reglamento de pesos y dimensiones que había sido autorizado desde tiempos de Ernesto Zedillo, y más ridículo me parecía que simplemente en tanto tiempo no habían podido encontrar salida a sus discusiones.

Y cuando me refiero a otros ámbitos, puedo claramente pensar en el campo mexicano y las constantes quejas de lo mismo de siempre. Que si ya importamos maíz, que si el gobierno no apoya, que pronto el campo estará en problemas.

¿Pronto? Lleva décadas en problemas, las reglas fueron puestas hace mucho y cambian constantemente, pero parece que los jugadores siguen sin querer creer que esas son ahora las nuevas reglas.

Y yo que procuro mantenerme al margen de discusiones políticas. No porque no me importe lo que suceda con nuestro país, más bien porque me parece que mejor me dedico a trabajar que a quejarme, porque de quejarme ya me hubiera yo aburrido. De verdad, ¿en que momento sucedió que estaba yo en medio de esa acalorada discusión?

Y para colmo, la bromita fue tomando una mejor forma. Escuché distraído, un poco ocupado de mis pensamientos y poco de lo que ahí se decía, al conductor decir:

“Y bueno, Alejandro Mendoza, tú como experto en temas de empresa, ¿qué le puedes decir a estos hombres trabajadores que solamente quieren llevar la comida a sus casas? ¿Cómo pueden enfrentar su problema?”.

En fracción de segundos busqué en los que me rodeaban a aquél que se riera primero y me hiciera saber que esto era en verdad una broma. Volteé hacia el techo buscando la cámara escondida. Pero no. Era en serio.

Se me había invitado a calmar las aguas e iluminar el camino de todo un gremio

con los ánimos enardecidos que, según había dispuesto el conductor, esperaban mis mesiánicas palabras. ¿Y qué le hizo pensar a este hombre que yo era el indicado para ello? ¿Por qué no mejor llamaban al Secretario de Comunicaciones a platicar con ellos?

Poco me faltó para soltar una carcajada. Pero preferí entrarle al quite y enfrentar la situación diciendo:

“Entiendo que estén molestos y lo que les voy a decir no quiere, por ningún motivo, decir que dejen de pelear con las autoridades por lo que consideran que debe ser. Pero les sugiero que en paralelo busquen otras alternativas.

La guerra de precios los está desgastando y los va a sacar del mercado. El único camino que veo posible para ustedes es que diferencien su servicio de manera que no se encasillen en una tarifa única, misma que no es negocio para ustedes. Si encuentran esa diferenciación, podrán ser, incluso, más eficientes que los grandes grupos que les compiten. Si no la encuentran, desaparecerán”.

Por demás está decirles que el resto del programa se puso más caliente. Si las mentadas de madre no se dejaron escuchar era porque todos tenían la conciencia de estar al aire, pero ganas tenían todos de recordarme a cada miembro de mi familia, de arrastrarme amarrado a las defensas de sus camiones y exhibirme públicamente como el enemigo del gremio transportista de este país.

Yo me defendí como pude, argumenté, escuché a ratos. Aquello se puso al rojo vivo.

Mi único consuelo al final del programa, cuando los micrófonos se habían apagado, cuando el público ya no escuchaba, fue que varios de estos líderes me pidieron mis datos para poder seguir platicando del tema en el futuro. Me queda claro, lo que les dije no les gustó, pero estoy seguro de que lo van a pensar.

Es así de sencillo. Si los gremios de transportistas no voltean a ver las decepciones de sus clientes y encuentran una fórmula novedosa para contrarrestar esta decepción, formulando una promesa característica creativa, que además esté ligada a una garantía, no podrán esperar sobrevivir en un mundo de servicios estándar donde el único camino es bajar precios hasta comerse el margen de utilidad.

¿Por qué no voltear a ver opciones como la carga consolidada? ¿O el servicio de rastreo de la mercancía? ¿O involucrarse en los procesos de planeación de rutas de sus clientes o de los clientes de sus clientes? ¿Por qué no salirse de la postura cómoda de manejar de A a B con la carga que les dan y sin mayor esfuerzo mental? Eso les estará costando la permanencia en el mercado.

¿Qué hacen las grandes cadenas que ellos puedan implementar o incluso mejorar? Pero sobre todo ¿que no hacen las grandes cadenas de transportistas que a los clientes molesta? ¿No lo saben? Pues que pregunten. Nadie mejor que nuestros clientes para orientarnos en lo que debemos ofrecer para diferenciarnos.

Lo divertido está en lograr ofrecer con toda seguridad eso que planteamos en nuestra Promesa característica. Porque es muy fácil decir, pero no es tan fácil hacer lo que se dice.

¿Cómo podemos lograr cumplir siempre con aquello que ofrecemos?

¿Cómo podemos evitar que el cumplimiento de las garantías nos lleven a la quiebra? Trabajando por procesos y no por voluntades. Creando empresas a prueba de personas.

### **A prueba de personas**

Michael E. Gerber plantea en su libro *The E-Myth Enterprise* la importancia de

desarrollar una empresa basada en procesos en lugar de una empresa basada en personas.

Cuando tienes una empresa basada en personas, todo lo que suceda en la empresa está determinado en función de las personas que componen el equipo, y por lo tanto si las personas son destacadas, la empresa será destacada, pero si las personas no son destacadas, la empresa nunca levantará el vuelo.

Recuerdo cuando llegué a trabajar a Editorial Grijalbo como gerente de Logística. Las descalificaciones no se dejaban esperar. Yo era muy joven, y eso era un verdadero problema para la gente. ¿Qué va a saber este muchachito de libros? Ni siquiera viene del mundo editorial. Ha de creer que los libros se mueven como botellas de licor (porque en mi historial resaltaba que había trabajado para una empresa de este giro).

Primera semana. Observación. Pedidos retrasados, documentos perdidos, entregas incompletas. Nada de lo que se pretende que haga un almacén sucedía particularmente en este. Y el diagnóstico no fue difícil. Todo lo que sucedía en este departamento pasaba por un hombre llamado Fernando, que ocupaba la jefatura de Tráfico. Y tráfico era, precisamente, lo único que había en ese almacén. Todo atorado en un mismo escritorio.

Todas las decisiones, todas las existencias, todas las instrucciones, pasaban por el bien intencionado Fernando. A tal grado que lo único que podía yo decir a este hombre era:

“Por favor, no te enfermes, y mucho menos te mueras. ¿Vacaciones? De ninguna manera. El día que te muevas esto se acabó”.

Claro que se lo comenté, pero fue en un tono sarcástico. De ninguna manera estaba yo dispuesto a mantener esta situación por mucho tiempo.

Primero le di la oportunidad de modificar su forma de operar, haciéndole ver lo grave de la situación, no solamente para la empresa sino para su propia vida.

No podía ser sostenible que estuviera trabajando 16 horas diarias de lunes a sábado (eventualmente domingos). No era sano para él.

Muchas veces la gente cambia, pero este cuate nomás no me compró la idea. Y a pesar de lo que se podía esperar, no pasó una semana cuando solicité que despidieran a Fernando. Ante la mirada atónita de todos los grandes jefes, obviamente, dada la estúpida decisión del chamaco inexperto que se estaba jugando todo al correr a la única persona que todo lo sabía.

El siguiente paso fue dividir rápidamente el trabajo de este hombre en, al menos, seis personas, todas ignorantes de lo que había que hacer. Y en paralelo, atendiendo queja tras queja del área de ventas y de los clientes, armar un diagrama conceptual de cómo debían funcionar las cosas dentro de la empresa.

Por supuesto que la experiencia de la empresa de licores me sirvió en lo general, pero hubo que adaptar en lo particular a las necesidades del mundo del libro.

Nada podía estar peor que cuando lo recibí, así que bien valía la pena tomar el control de esta situación para transformar este almacén de libros basado en una persona a un almacén de libros basado en procesos.

Tres meses después la historia era completamente diferente, la gente trabajaba en horarios humanamente adecuados y los clientes recibían atención en tiempo y forma. Los procesos eran independientes de las personas, con lo cual se pudo sobrevivir a una etapa de altísima rotación de personal, y cuando una persona

completamente inexperta se incorporaba al equipo de trabajo, bastaban un par de días para explicarle el funcionamiento de las cosas y que lograra recuperar la productividad de su función.

Era un almacén diseñado para sobrevivir a las personas, incluso a mí, pues después de cuatro años de constantes mejoras llegó el día en que me despidieron para poner en mi lugar a alguien más barato que solamente debía supervisar que las cosas se siguieran haciendo igual.

Así duró un par de años más, hasta que decidieron que era momento de eliminar los procedimientos y volver a depender de la gente experta. ¿El resultado? Ya se imaginarán.

Sólo mediante el desarrollo de procedimientos infalibles podremos cumplir nuestra promesa característica sin tener que cumplir con nuestras garantías.

Ya sé lo que no le gusta a mis clientes. Ya desarrollé una Promesa característica con una garantía. Ya desarrollé los procedimientos que me garanticen el cumplimiento de mi Promesa característica. ¿Y luego?

Y luego a gritarlo a los cuatro vientos. Que todo el mundo sepa lo que ofreces y que te hace diferente de tu competencia. Y el mejor camino para comenzar a hacer público este mensaje es ser congruente visualmente con tu oferta, porque no cabe duda que “de la vista nace el amor”.

### **Feos, pero con suerte**

“Lo que importa es el interior de las personas, no su físico”, nos repetimos una y otra vez para convencernos de que así debe ser.



Porque asegurar que jamás nos fijaríamos en una persona fea, por muy buenas intenciones que ésta tenga, por muy bien que arregle sus cajones o por muy bonita letra que tenga, es políticamente incorrecto, pero absolutamente cierto.

Lo sé, lo sé. Los feos me condenarán una vez más por decir las cosas como son. Pero no se preocupen, yo no escribo para ser políticamente correcto. No soy político y no soy correcto. Yo escribo para describir las cosas que funcionan en las empresas, y sobre todo, las que no funcionan. Y en las empresas, como entre las personas, “de la vista nace el amor”.

¿Cuántos locales comerciales conocemos que en sus anuncios exteriores y sus paredes se ve que ya pasaron sus mejores tiempos? ¿Por qué ese entusiasmo original de poner una empresa visualmente atractiva se va perdiendo con el tiempo?

Y esos, para desgracia, son la minoría, porque la mayoría de las empresas pasan completamente por alto todos los aspectos estéticos, perdiendo con ello una gran y única oportunidad de crear una buena primera impresión en sus clientes.

Porque no hay que perder de vista que las empresas existen mientras las personas queremos, mientras estas empresas aportan algo a quienes tienen que ver con ellas. Llámense inversionistas, proveedores, empleados o clientes. Y que esa aportación que reciben los clientes es percibida como “Experiencia de compra”.

La “Experiencia de compra” es esa sensación emocional que invita a un cliente a volver por más, a diferenciarnos de nuestros competidores, incluso a convertirse en nuestros evangelistas, capaces de ir por la vida recomendándonos sin esperar nada más a cambio.

Muchos elementos conforman una maravillosa “Experiencia de compra”. Y muchos de estos elementos están relacionados con el sentido de la vista. Los colores pueden darnos una sensación del espíritu de la empresa. Pueden ser alegres o sobrios. Lo mismo sucede con las formas, pues nos produce una sensación diferente una estrella que un círculo.

También el espacio y el tamaño afectan de diferentes maneras a nuestros clientes. Ellos pueden percibir que una empresa es intimidante o acogedora, dependiendo del espacio y el tamaño.

Incluso los pequeños detalles, o la forma de presentar la información a nuestros clientes, pueden ser decisivos en la primera gran impresión que podamos generar.

Y esto aplica, por supuesto, a aquellas empresas que tienen sus puertas abiertas al público, como un restaurante, una tienda o un cine. Pero igualmente aplica para despachos, o aún para empresas virtuales que solamente existen en la red.

Si logramos atraer a nuestros clientes por medio de la vista y, con la adecuada combinación de los elementos visuales, les transmitimos el espíritu y la visión de nuestra empresa, ya sea mediante nuestro logotipo, nuestra papelería, uniformes, instalaciones o empaques, habremos logrado ese primer impacto tan importante en nuestros clientes; y ahora sí, con más calma, ya con su disposición para atenderlos, podremos convencerlos de que somos los únicos capaces de hacerlos sentir grandiosos.

Tal como sucede en la vida real entre personas.

Y a los feos que se hayan ofendido, mejor piensen que con un poquito de imaginación pueden producir un efecto visual más efectivo, para que se puedan considerar “feos, pero con suerte”.

Por supuesto es difícil, sobre todo cuando nuestra empresa no es muy grande,

hacer que todo el mundo sepa de nosotros. Pero podemos enfocarnos en que nos conozcan nuestros seguros clientes potenciales. Desarrollemos un plan de mercadotecnia a la medida de nuestras posibilidades, pero eficiente en las ventas.

### **Las cinco “P”**

Platicaba hace algunos días con Carlos Magaña sobre el enfoque moderno de la mercadotecnia. Carlos Magaña es, además de mi compadre, un experto en el tema, que ha trabajado más de quince años desarrollando marcas de alimentos, entretenimiento y belleza.

Transcribir toda la plática sería muy extenso, así que me enfoco en lo más importante.

Quien pretende penetrar un mercado con un producto o un servicio, no debe caer en la tentación de ser monedita de oro y caerle bien a todos. Es imposible pensar que tengamos en las manos algo que todos quieren, que se ajusta a todos, que todos comprarían. Imposible.

En este ejercicio de entender que no somos monedita de oro, la forma tradicional entre quienes trabajan con mercados contempla la segmentación. Esto quiere decir que un mercadólogo tradicional definiría a su cliente meta como: “Mujer, de 35 a 40 años, carrera universitaria, en el grupo A/B, con intereses en la música y las series de televisión”.

¿Así o más frío? ¿De qué estamos hablando? ¿Quién es finalmente esta persona? ¿Tiene cara? ¿Dónde está?

Esto, a fin de cuentas, no es más que un intento por entender que no somos para todos, pero sin terminar de convencernos de que no lo somos. Por medio de estas descripciones lo que estamos haciendo es, disimuladamente, considerar que igual y sí somos como que un poquito para todos, o en su defecto para

muchos.

La forma correcta de identificar nuestro mercado meta es ponerle nombre. Ponerle cara.

Identificar a nuestro mercado con una, y solamente una persona que está dispuesta a comprarnos, o que ya nos compró.

Sandra, mujer de 36 años, que estudió Administración de Empresas en el Tec, trabaja como tesorera en una empresa transnacional, le gusta la música pop y ver *Doctor House*, además de ir tres veces a la semana al spinning.

Esa persona, esa única persona, es tu mercado meta. En la medida que sepas qué es lo que a esa persona le atrae o espera de tu producto, podrás crear un mensaje orientado específicamente para ella. Cuando conozcas sus hábitos de consumo, podrás colocar ese mensaje cerca de ella, y tu producto igual de cerca.

De esta manera, cuando ella escuche tu mensaje –porque estás en su camino y dado que el mensaje cubre sus expectativas–, llamarás su atención y lograrás que adquiera tu producto, sobre todo si se topa con él y sabe qué espera de él.

Y lo más interesante de todo es que tus esfuerzos de promoción serán mucho más certeros que cuando tu objetivo es llegar a muchas más personas, cada una con expectativas y hábitos diferentes, que te obligan a desperdiciar muchos recursos y convertir pocas ventas.

Esto redefine las cuatro “P” de la mercadotecnia, determinadas por Eugene J. McCarthy en los 70’s. Esta cuatro “P” son: Producto, Precio, Plaza y Promoción. Es decir: el producto que vendo, al precio que lo vendo, en la plaza donde lo vendo y los esfuerzos de promoción que hago para que se venda.

Al entender que debemos conocer a la persona que compraría nuestro producto, entonces no son cuatro sino cinco “P”: Persona, Producto, Precio, Plaza y Promoción. Y es la primera la más importante.

Menciona y describe una **Persona**. Piensa si esa persona está interesada en tu **Producto** y lo que de él obtiene. Piensa si esa persona pagaría el **Precio** que le has puesto a tu producto. Evalúa si la **Plaza** donde se encuentra tu producto está al alcance de esa persona. Entonces desarrolla tu **Promoción** para que esa persona acuda a esa plaza a adquirir tu producto a ese precio. Así tendrás una estrategia efectiva de marketing.

### Tacosteable Roma. Caso de fracaso

Erase una vez una modesta taquería que abrió sus puertas en un pequeño local ubicado en una esquinita de Ejército Nacional, en Polanco.

Sin más adornos ni elegancias, como suele suceder con las taquerías que pronto se colocan en el gusto del público conocedor, Tacosteable Polanco comenzó a tener cada vez más éxito, sin más publicidad que la generada de boca en boca. Es decir, aquella boca que probaba los tacos iba y recomendaba, en su casa u oficina, a otras bocas que acudieran al lugar, y así sucesivamente.

El éxito constante e imparable de esta modesta taquería se debía, sobre todo, a su concepto: te daban la tortilla, recién hehecita en el comal, y tú te servías a placer de las diez cazuelas de guisados que tenías en un baño maría. Te daban tu vaso, e igualmente te servías a placer de la máquina de refrescos. Te comías todo paradito junto a una minúscula barra de madera que rodeaba el local y al final pagabas los tacos y el refresco. Todo en menos de veinte minutos.

Es decir, bueno y barato. Bonito, lo que se dice bonito, pues no era, aunque con lo bueno y barato, hasta bonito se veía.

Tan bonito se llegaba a ver que, el dueño de aquel exitoso Tacosteable decidió abrir una sucursal a los seis meses de inaugurar en Polanco. Y sin mucho complicarse fue a encontrar un local ubicado en la calle de Campeche en la colonia Roma. A cincuenta metros de Insurgentes.

Así se abrió entonces un segundo Tacosteable, pero, claro está, como todo lo que en esta vida va bien, esta vez se le invirtió una mayor cantidad de dinero a la decoración del lugar. Imagínate, si aquel mugriento lugar de Polanco tenía tal éxito, cuantimás lo tendría este si su decoración invitaba a los comensales con un mensaje de higiene.

Estaba el dueño de Tacosteable muy contento por la expansión de su negocio cuando se enfrentó con la tristísima realidad: la nueva sucursal de la Roma no vendía lo suficiente, ni para cubrir los gastos fijos del local.

Ocurriósele al ingenioso empresario que lo que le faltaba era publicidad, y dióse a la tarea de imprimir y repartir miles de volantes para captar más clientela. Pero ¿cuál va siendo su decepción? Por más esfuerzos que metía y más dinero que gastaba, las condenadas ventas no levantaban ni un tantito siquiera.

Hasta que ocurrió lo esperado. Un buen día, después de varios meses de lidiar con la situación, el dueño de Tacosteable se armó de valor y cerró su sucursal de la Roma para no abrirla nunca más.

Triste y derrotado se regresó a su esquinita de Polanco y atendió con esmero a su fiel, y cada día más numerosa clientela con el mismo concepto simple, su local sin decoración y sus tortillas hechas a mano. Y vivió feliz para siempre... Bueno, no para siempre. Hoy en día, en esa misma esquina, en lugar de Tacosteable hay un edificio de departamentos en el que, dicen sus habitantes, por las noches aparece flotando una señora vestida con un rebozo blanco que está

echando tortillas al comal.

Moraleja: si tú crees que el problema estuvo en que la sucursal de la Roma estaba mejor decorada que la de Polanco, generando en el cliente un aire de desconfianza, puedo decirte con seguridad que ese no fue el problema principal. El gasto en decoración solamente incrementó el tamaño de la pérdida en el proyecto, pues ese dinero bien se lo pudo haber ahorrado y el problema no cambiaba en nada.

Si por otro lado crees que el problema estuvo en gastar mucho dinero en volanteear la zona, estás equivocado. No hay mejor gasto que el dirigido a la promoción del negocio, siempre y cuando esa promoción esté dirigida a los clientes potenciales ya que de otra forma es, absolutamente, dinero tirado a la basura.

La verdadera moraleja de esta historia es que no puedes creer que, si porque algo funcionó en determinadas condiciones, funcionará en todas las condiciones.

Ejército Nacional, a la altura de Tacosteable Polanco, es una zona de muy alta concentración de oficinas, todas llenas de gente trabajando y con un nivel de ingresos medianamente bueno.

En contraste, la calle de Campeche, a cincuenta metros de Insurgentes, no tiene ni por mucho el flujo de gente a la hora de la comida que tiene Ejército Nacional. No hay tantos edificios, los edificios no están llenos (algunos son muy viejos y aparecen señoras flotando con rebozos blancos), y la gente no tiene el mismo nivel de ingresos que en Polanco.

Es decir, son dos mercados completamente diferentes, y por lo tanto los resultados fueron completamente diferentes.

Así es que hay que poner mucha atención al momento de elegir la ubicación de nuestro negocio, sobre todo si éste depende del flujo de gente que acude a él.

## Un estudio de mercado rupestre

La ubicación física adecuada de nuestra empresa puede ser, dependiendo de nuestro giro, un elemento decisivo en el éxito o fracaso de nuestro proyecto.

Tal como ocurriera con Tacosteable Roma que, con un producto probado y exitoso, se fue a pique desde el momento en que abrió sus puertas, simple y sencillamente por no tener cuidado al seleccionar su ubicación.

Al momento de decidir la mejor ubicación física de nuestra empresa, son muchos los factores que debemos evaluar para que nuestra decisión sea la óptima. Sin embargo en la mayoría de las empresas el análisis se limita a factores como:

- 1. Queda muy cerca de mi casa.**
- 2. Esta requete bonito el lugar, o**
- 3. Mira, se renta.**

Y así nada mas, sin deberla ni temerla, nos metemos en una renta solamente por considerar que el local nos facilita la vida, hasta que, tómalas cachetes, lejos de facilitarnos las cosas, nos pone en verdaderos aprietos, ya sea porque no vendemos un clavo o porque los gastos de operar ahí absorben todo nuestro margen de utilidad.

Lo primero que debemos diferenciar es si nuestras instalaciones son solamente nuestro centro de operación, o si requerimos mantener las puertas abiertas al público para vender.

En el primer caso se encuentran las oficinas, bodegas, fábricas y demás inmuebles que comúnmente operan a puertas cerradas y las ventas se desarrollan saliendo a la caza de clientes en las instalaciones de éstos.



En estos casos, los tres factores numerados más arriba pueden tener menos impacto negativo, y en un alto porcentaje serán de suficiente peso para tomar la decisión. Sin embargo no hay que dejar de lado factores logísticos importantes, como la cercanía geográfica con nuestros principales clientes o proveedores, los accesos, tanto en términos de calles y avenidas como en términos de puertas, andenes, pasillos, etc., (sobre todo si hablamos de operaciones industriales), la seguridad tanto del inmueble como de la colonia o accesos, los usos de suelo, permisos, servicios (luz, agua, gas, teléfono, señal de celular).

Pasar por alto alguno de estos factores puede incrementar significativamente los gastos de operación, poniendo a la empresa en situación de riesgo innecesario.

En el segundo caso, cuando requerimos mantener nuestras puertas abiertas para vender, sin lugar a dudas el factor crítico de éxito es ubicarse en función de los clientes potenciales de la empresa y no solamente porque el lugar está bonito.

Podemos tener fantasías de que a nuestro local lleguen los clientes desde el otro lado del mundo, y seguramente con el paso del tiempo esta fantasía pueda convertirse en realidad al acreditar con buen servicio nuestra empresa, pero al principio nuestra supervivencia dependerá en un altísimo porcentaje en el flujo que pase directamente frente a la puerta del local. E insisto en decir: directamente frente a la puerta, no a diez ni mucho menos a cincuenta metros. No en la calle de atrás ni en la avenida de enfrente. Directamente enfrente. Todo lo demás son fantasías y números alegres.

Lo que debes hacer es estar un día, a la hora esperada como ideal para las ventas (si es un restaurante a la hora de la comida, si es una papelería después de la comida) y contar durante una hora la cantidad de gente que pasa por enfrente.

Esa es la población total, sobre la que debemos calcular una muestra y aplicar

un estudio de mercado para conocer la población potencial. Por ejemplo, supongamos que en una hora pasaron por enfrente 40 personas. En un día (sólo si pensamos vender todo el día) pasarían 320 personas, en un mes (considerando semana inglesa y cuatro semanas) pasarían 6400 personas. Calculamos la muestra como la raíz cuadrada de la población (muchos encuestadores expertos me colgarían por simplificar así el cálculo de una muestra, pero peor sería que no se haga el estudio de mercado por no entender de fórmulas estadísticas) y sabremos que debemos encuestar a 80 personas.

La encuesta debe ser muy fácil y debe responder a la duda de si esa persona pagaría o no por nuestros servicios. Por ejemplo, si nuestro local será de comida, no preguntemos si la persona entrevistada come, la respuesta es evidente y no muy útil. Mejor preguntemos si come fuera de su casa y con qué frecuencia. Si su respuesta es positiva sabremos que tenemos un cliente potencial.

Si de los 80 encuestados, 20 son clientes potenciales, podemos considerar que el 25% de los que pasan por ahí lo son, es decir, 1600 clientes potenciales al mes.

Sólo faltará determinar qué porcentaje de éstos somos capaces de convencer para que entren a nuestro local, calcular las ventas, y calcular si con esos ingresos podemos hacer negocio.

Si la respuesta es no, mas nos vale buscar un nuevo local antes de pagar la primera renta de éste.

### **La radio hablada. Caso de estudio**

Con el fin de aterrizar el concepto de “Desilusión principal” y cómo se aplica este concepto a la estrategia de una empresa, decidí desarrollar un ejemplo en un campo familiar para casi todos nosotros: la radio hablada.

Las estaciones de radio hablada son las que no programan música, o cuando menos no en la mayor parte de su tiempo. Por lo tanto son las que nos informan.

Sin embargo pareciera que no hay una clara diferenciación de una estación a otra, y que todas las estaciones de radio hablada están haciendo, básicamente, lo mismo, sin diferenciarse de forma notoria.

Esto no es solamente una percepción mía, sino que coincide con el comentario que me hiciera el director de una prestigiada estación radiofónica de México, quien no ve fácil el camino de la diferenciación.

¿Cómo atacar este problema?

1. **Identificando la “Desilusión principal”.**
2. **Estableciendo la “Promesa característica”.**
3. **Revisando los procedimientos que garanticen la “Promesa característica”**
4. **Promocionando la “Promesa característica”**

Para identificar el primer paso, la “Desilusión principal”, simplemente lancé una pregunta abierta en Twitter y Facebook. Tan abierta la pregunta que algunos no la comprendieron, pero también me permitió obtener respuestas que con una pregunta más cerrada (opción múltiple, por ejemplo), no hubiera obtenido.

La pregunta fue: “Cuando escuchas radio hablada ¿cuál es tu desilusión principal?”

En 24 horas tenía 120 respuestas, suficientes para entender la “Desilusión principal” general.

La “Desilusión general” de los radioescuchas de estaciones habladas es sobre los contenidos.

No quieren escuchar las mismas noticias una y otra vez, editorializadas, analizadas desde todas las perspectivas, con comentarios largos. Sobre todo si esas noticias son, además, negativas y no aportan nada.

La gente quiere escuchar las noticias pero en forma breve, y luego pasar a contenidos más interesantes, atractivos y novedosos, pero sobre todo, positivos.

Existe también una queja generalizada sobre los conductores, tanto por su falta de preparación en el uso del lenguaje, como por sus comentarios editoriales, opinando de todo lo que se les ocurre y sin aparente información.

Este último punto, al ser un asunto ligado a la gente y no a los procedimientos, no puede ser el centro de la “Promesa característica” de una estación radiofónica, pero tampoco puede ser descartada la importancia de capacitar a los conductores para asegurar la calidad de los contenidos.

¿Entonces qué debe hacer una estación de radio para diferenciarse de las demás? Ofrecer reportes de noticias breves, acompañados de segmentos de información interesante e innovadora que no tenga nada que ver con comentar la noticia. Todo esto en un formato que permita profundidad y al mismo tiempo sea breve.

Porque la gente no quiere las cosas platicaditas por encima, pero tampoco tiene todo el tiempo para esperar a que se agote un tema, cuando normalmente escucha el radio en lapsos breves de tiempo, por ejemplo, al transportarse de un lugar a

otro, y no quiere quedarse con la información a medias.

Esto nos lleva al segundo punto, la “Promesa característica”, que no es mas que resumir en una frase todo lo que ofrecemos y que contrarresta la “Desilusión principal” de nuestros clientes, y que en este caso puede ser: “Información fresca y positiva”.

La estación que quiera apostar a esta promesa característica, tal como se indica en el punto 3, deberá verificar sus procedimientos actuales, tanto de captación de la información como de presentación de la misma, para verificar que pueda cumplir con esta Promesa característica sin condición alguna.

De ser así, entonces hay que gritar a los cuatro vientos que la estación ofrece “Información fresca y positiva”, para que todo el mundo lo sepa, que es el punto 4. Porque de nada sirve hacer todo el trabajo si nuestros clientes no saben lo que estamos haciendo y tienen que adivinarlo. Eso puede ser muy tardado.

Esta es la mecánica de la diferenciación. Esta es la mecánica para generar una experiencia de compra para nuestros clientes.

### **Los puntos importantes de la E-Experiencia**

Nuestro dedo cordial en el diagrama digital CREAR es el que desarrolla la experiencia de compra en nuestros clientes, y lo que necesitamos tener en mente para ello es:

- Conoce la Desilusión principal de tus clientes.
- Desarrolla tu Promesa característica y ofrece una garantía.
-

Implementa los procedimientos que te aseguren ofrecer tu Promesa característica.

- Desarrolla una imagen visual congruente con tu Promesa característica.
- Genera un plan de mercadotecnia efectivo, basado en la persona.
- Si tu empresa depende del flujo de clientes, decide correctamente la mejor ubicación.

Tu dedo cordial no tiene nada de cordial, está ligado directamente con la agresividad. Y agresividad es lo que necesitas para diferenciarte de tu competencia mediante una experiencia de compra única.

### **A - ADQUISICIÓN. CONSIGUE CAPITAL Y ADQUIERE RECURSOS PARA TU EMPRESA**

#### **El índice**

El dedo índice es el dedo más expresivo de la mano. Generalmente es utilizado para señalar, ya sean cosas, direcciones u objetos.

Al señalar hacemos una selección. Nos importa exclusivamente lo señalado, lo demás queda descartado. Tal como hacemos al seleccionar a nuestros posibles socios.

No todos están calificados para ser nuestros socios, pero necesitamos convencer a aquellos que sí califican, de otra manera estaremos cortos de capital.

## Malo por conocido

Partamos del supuesto de que ya los convencí de la necesidad de asociarse con gente que esté dispuesta a arriesgar dinero con ustedes para iniciar una empresa.

Supongamos, también, que ya les quedó clara la diferencia entre prestamista e inversionista, y que las empresas, cuando inician, necesitan a los segundos.

La pregunta que siempre surge después de las dos aclaraciones previas es: ¿Cómo le hago? Y la respuesta que espera la gente es una mezcla entre el modelo numérico, aparentemente complejo, y las reglas del juego, verdaderamente complejas, porque si estas reglas no quedan claras desde el principio, las familias y las amistades se acaban. Así que procuraré explicar de forma sencilla ambas situaciones.

Respecto de los números, debemos partir de entender que alguien nos dará su dinero si somos capaces de devolverles más dinero que lo que le devolvería otro tipo de inversión. De otra forma preferirán “malo por conocido”.

Si consideramos que, en general, las tasas bancarias son de un dígito anual, entonces, si ofrecemos un rendimiento de, por ejemplo, 20% anual a nuestros inversionistas, habremos librado esa primera objeción.

El capital en una sociedad se divide en acciones, que representan la propiedad que una persona tiene de una parte de esta sociedad. Comúnmente estas acciones son transmisibles libremente, y su titular tiene derechos económicos y políticos sobre la sociedad.

Las acciones son generalmente pagadas con dinero. Sin embargo cuando uno es el creativo del proyecto puede negociar con el resto de los inversionistas para que pueda tomar acciones a cambio de su idea y la implementación.

De esta forma el dinero de las acciones del socio emprendedor debe ser cubierto por los socios inversionistas, por lo que el rendimiento sobre la inversión, mencionado antes, debe ser sobre las acciones que se quedan nuestros socios. Lo sé, un poco de números, pero nada grave.

Por ejemplo, si pedimos el 20% de acciones y dejamos a nuestros socios el 80%, entonces el rendimiento real de la empresa debe ser 25%, y no 20% anual, porque el 5% corresponde a nuestras acciones como socios emprendedores. Entonces si nuestro socio puso \$100, realmente será dueño de \$80, y nosotros de \$20. Y cuando se obtengan ganancias de \$25, \$5 serán para nosotros y \$20 para ellos.

Si nuestro Plan de negocios se acerca a una situación como ésta, será muy fácil convencer a nuestros accionistas, sobre todo si además estamos entrando en un mercado que dominamos y tenemos una estrategia clara. Porque estos elementos no numéricos son los que hacen ver a nuestros socios que el riesgo es controlado.

En el aspecto de las reglas, mucho más se puede decir, pero procuraré concentrarme en enumerar los puntos más críticos, que generan malos entendidos en las sociedades:

- 1. El rol de los socios.** Unos son socios inversionistas, otros son socios emprendedores. Los primeros ponen dinero y reciben dinero (esperando que sea más el que reciben que el que ponen), pero el dinero que reciben es sobre las utilidades de la empresa, únicamente. Los segundos ponen ideas y trabajo, y reciben dinero sobre las utilidades y sobre la operación de la empresa.

Difícilmente a los socios inversionistas les agrada pagar sueldos a los emprendedores, porque esto coloca a los segundos en una zona de confort, que es algo absolutamente contrario al espíritu del emprendedor. Por ello será mejor establecer los ingresos de los emprendedores en función a la cobranza de la empresa. Si la empresa cobra, ellos ganan, si no, cuando menos el inversionista no sentirá que pierde tanto.



2. **Papelito habla.** Siempre que hay socios, lo mejor es constituir una empresa ante notario. De esta manera existen los instrumentos legales para que los socios inversionistas puedan exigir al socio emprendedor, y al mismo tiempo los bienes del emprendedor están protegidos en caso de problemas con la empresa, como un embargo o situaciones similares.
3. **Se puede perder dinero.** Si los inversionistas creen que solamente pueden ganar y no perder, en el momento que se pierda, saldrán chispas. Por eso es importante que el socio emprendedor, al invitar a otros a invertir, sea muy claro con ellos para que no arriesguen su patrimonio, su casa o cualquier dinero que pueda poner en franco peligro la estabilidad de sus finanzas personales. Será mejor tener muchos socios con pequeños montos en juego, que un gran socio jugándose todo.
4. **El control de la empresa.** Finalmente, por encima del socio emprendedor, que se pretende que sea la cabeza operativa de la empresa, existirá la figura del Consejo de Administración, que vigilará los intereses de los socios dentro de la empresa. Esto quiere decir que, si el consejo así lo decide, pueden quitar del mando al emprendedor para poner la gestión en las manos que ellos consideren. Esto, que evidentemente es una protección muy sana, también pone en riesgo al emprendedor, pues su proyecto puede terminar en una dirección muy diferente a su visión original. Por ello es importante evitar que exista un socio inversionista con suficiente poder para mover la empresa a su conveniencia.

Lo anterior se logra dividiendo la participación de las acciones en varios socios, incluso buscando que ningún socio tenga más participación accionaria que el socio emprendedor, de manera que, para tener mayoría en el Consejo de Administración, se tengan que poner de acuerdo más de dos socios. El mecanismo existe, pero ya no estará en manos de una sola persona su aplicación.

Ésta, si bien no es la única, puede ser una forma sana de resolver la

conformación de una sociedad, desahogando las objeciones de dinero y de relación entre socios.

Comentario de un lector:

*¿Sería posible ejemplificar con un caso real o ficticio?*

—**Joel**

A petición expresa de Joel desarrollaré un ejemplo más claro sobre cómo estructurar el capital de una empresa. Pero para desarrollar este ejemplo necesito explicar primero el concepto de Plan de negocio.

## **El ABC del Plan de negocios**

¿Cómo hacer un plan de negocios y para qué? Primero me ocupo del “para que”.

Dos utilidades tiene el Plan de negocios, la primera orientada a nuestros prospectos de inversionista y la segunda para nosotros como estrategias de la empresa.

Por ello, al escribir un Plan de negocios, sugiero que en todo momento nos preguntemos si aquello que queremos agregar le sirve a los prospectos o a nosotros. Si no sirve para ninguno, ni incluirlo.

¿Qué es lo que quieren encontrar los socios en un Plan de negocios? Lo que más les interesa es lo que pueden esperar al invertir con nosotros. ¿Cuánto tienen que invertir? ¿Cuánto pueden esperar ganar? ¿Cuáles son los posibles riesgos que impedirían que el proyecto sea rentable?

Después les interesará algo más de información que les ayude a saber los “cómo”. ¿Cómo vamos a producir?

¿Cómo vamos a vender? ¿Cómo vamos a administrar? Y quién hará todo este trabajo.

Este segundo grupo de datos interesantes para nuestros prospectos de socios está ligado a lo que a nosotros nos interesa como estrategias. Porque lo que buscamos de un Plan de negocios es, en una primera etapa, que nos ayude a presentar el proyecto a los socios, pero una vez que obtenemos el capital para iniciar, este documento se convierte en una herramienta que nos recuerde el camino a seguir durante la vida de la empresa.

Ahora me ocupo del “cómo”. ¿Cómo hacer este Plan de negocios? Buscando en internet “Plan de negocios” o su equivalente en inglés “*Business Plan*”, encontraremos una infinidad de propuestas sobre la estructura de un Plan de negocios, lo cual es bastante técnico y simple, por lo que no pretendo profundizar en el contenido exacto. Más bien me enfocaré en las consideraciones importantes.

- Evitar la paja pero profundizar en los puntos importantes mencionados arriba.
- Recordar siempre que el primer lector será un prospecto de socio y por lo tanto debe ser interesante para ellos.
- Lo que más interesa a los socios es: ¿Cuánto voy a ganar y cuándo?
- Lo segundo que interesa a los socios es: ¿Cómo me garantizas que sí voy a

ganar lo que me dices?

- Finalmente el Plan de negocios debe contener información que nos sirva para mantenernos enfocados durante la gestión de la empresa.

Entonces, siguiendo las recomendaciones anteriores, independientemente de apoyarse en un sitio de internet que proponga una estructura del plan de negocios, sugiero que al menos exista este contenido:

1. Una introducción de menos de una página que explique el giro de la empresa, el tamaño de la inversión (total y por acción), el rendimiento esperado anual y los mayores riesgos que impedirán obtener este rendimiento.
2. Organigrama. Saber quién manejará el proyecto y qué relación tiene esta gente con el giro de la empresa, de manera que el socio tenga la confianza de que el proyecto será manejado por la gente correcta.
3. Información de mercado y de las ventas que esperamos alcanzar. Particularmente hacer énfasis en las estrategias que nos diferenciarán de la competencia, además de las estrategias de venta y mercadeo.
4. Mecánicas de operación y gastos esperados. Sobre todo haciendo énfasis en las relaciones con nuestros proveedores, que garanticen que no estaremos controlados por ellos.
5. Corridas financieras que integren los ingresos y los gastos y que justifiquen la inversión necesaria además de comprobar los rendimientos esperados.

La profundidad de los análisis está en función del tamaño de la empresa y del

tipo de socios que pretendemos captar, ya que una empresa más pequeña requerirá menos análisis que una gran corporación, y de la misma forma un socio más cercano a nosotros requerirá menos detalle que un socio que no nos conoce.

No es ciencia exacta y no es necesario complicarnos la vida. Es una herramienta y será más útil si cumple con su objetivo: convencer a los socios de invertir con nosotros.

Comentario de un lector:

*Estoy en proceso de poner un depósito de cerveza, pero recuerdo que has dicho que el error de la mayoría de las empresas es pedir prestado para invertir. Dices que lo mejor es encontrar un socio que aporte el capital.*

*Yo necesito unos \$20,000 para empezar, tengo un amigo que le interesa ser socio capitalista, pero ¿cómo le puedo ya hacer para que este socio no dure mucho tiempo de socio? Ya sé que lo más sencillo es pagarle rápido.*

*Me gustaría que me aconsejaras como hacer esos pagos y en cuanto tiempo. Él está de acuerdo en que sería socio mientras le pago.*

*Pero ¿cómo serían los pagos sin quebrar el negocio? ¿Mensuales? Quiero ser de las empresas que duran por lo menos los diez años.*

**- Roberto Rodríguez**

Roberto:

*Yo me plantearía un esquema de pagos de años y no de meses, porque pensar en una recuperación en meses es muy soñador. El asunto es que el*

*valor de la acción cambia con el tiempo, por lo que los pagos deberán contemplar un sobreprecio que equivalga al rendimiento que esperaría ese socio por su dinero.*

**Alejandro Mendoza**

## **El ejemplo de Joel con la empresa de Roberto**

Pasemos entonces al ejemplo más detallado que Joel me solicitó, y me gustaría usar la empresa de Roberto Rodríguez para esto.

Quiero suponer que Roberto hizo la tarea de desarrollar su Plan de negocio y esto le dio como resultado que su depósito de cerveza requiere una inversión de \$20,000 para iniciar sus operaciones.

Lo que no nos platica el buen Roberto es cuánto va a ganar con su depósito de cerveza, así que me tomaré la libertad de suponer algunos datos.

Estos datos vendrían normalmente en el Plan de negocios, pero como Roberto no me pasó copia de su plan yo los supongo ahora.

Inversión \$20,000

- Año 1: Ventas \$50,000; Utilidad \$0
- Año 2: Ventas \$50,000; Utilidad \$3,500
- Año 3: Ventas \$50,000; Utilidad \$7,000
- Año 4: Ventas \$50,000; Utilidad \$10,500

- Año 5: Ventas \$50,000; Utilidad \$14,000

Valor de recuperación de la empresa en el año 5: \$6,500

Este valor de recuperación es lo que recuperaríamos si rematáramos la empresa al final del año 5. ¿Cuánto me dan por mis muebles? ¿Cuánto por mi inventario? ¿Cuánto tendría en dinero? Y le resto todas las deudas que podría tener.

No quiere decir que mi empresa vaya a cerrar al año 5, pero para efectos del cálculo de la inversión tengo que suponer este hecho. De otra forma tendría que hacer un proyecto a diez, veinte o más años, lo cual me complica el cálculo.

Si tomo estos valores y los capturo en una tablita de Excel puedo calcular la TIR o Tasa Interna de Retorno<sup>[6]</sup>, simplemente poniendo la fórmula en una celda abajo, tal como se muestra en la siguiente tabla.

Inversión	-\$20,000
Año 1	\$0.00
Año 2	\$3,500.00
Año 3	\$7,000.00
Año 4	\$10,500.00
Año 5	\$20,500.00
TIR	19.67%

Importante hacer notar que el valor de la inversión se marca como negativo, porque implica que salió dinero de la bolsa de nuestros socios, mientras que las

utilidades de cada año se marcan como positivas, porque regresa ese dinero.

También es importante notar que en el año 5 se suman la utilidad y el valor de recuperación, porque ambos regresan al bolsillo.

Para calcular la TIR solamente ha que escribir `=TIR(B1:B6,)` en la celda correspondiente, donde B1:B6 es el rango de las celdas que contienen los valores. Esto no es un libro de Excel, así que si hay dudas en esta parte les sugiero pedir ayuda a alguien que maneje el Excel básico.

Como resultado nos dice la tabla que la TIR (Tasa Interna de Retorno) es de 19.36%. ¿Qué quiere decir esto? Que si yo invierto \$20,000 hoy, con esta empresa obtendré un 19.67% promedio de utilidad cada año por mi dinero.

Este porcentaje es el que debemos comparar con las utilidades que generaría el mismo dinero en otro tipo de inversión. Por ejemplo, en una cuenta de banco.

Según el portal [www.banamex.com](http://www.banamex.com), al 24 de septiembre de 2010 la tasa más alta de todas las que refiere es la TIIE con un valor de 4.9% anual.

Es decir que nuestros socios podrían estar recibiendo un 4.9% anual por su dinero en el banco en el mejor de los casos. Si les ofrecemos un 9.8% estarán obteniendo un rendimiento del doble de lo que el mejor instrumento bancario les puede dar. Y resulta que nuestro proyecto nos ofrece un 19.67%. Es decir, cuatro veces lo que el banco nos ofrece.

¿Qué haría yo? Ofrecer a mis socios un rendimiento del 9.8% (que es el doble de lo que pueden obtener en el banco) por una inversión de \$20,000, siendo dueños del 50% de las acciones.

El otro 50% me pertenece a mí sin meter un solo centavo (pero mucho trabajo).



Todos ganan. ¿Quién se negaría?

Ahora, el acuerdo para pagar las acciones a este socio de Roberto puede incluir un sobreprecio que sea más atractivo para el socio que mantenerse dentro de la empresa. Por ejemplo, si le va a pagar al final del primer año, se hubiera esperado un rendimiento de 10%, pero si le ofrece pagar el 12%, habrá un negocio interesante al vender.

Así, por los \$20,000 que metió originalmente como inversión le podemos pagar al final del primer año \$22,400. Esto es muy superior a lo que le daría el banco en el mismo periodo, y también superior a lo que le daría la empresa en el segundo año.

### Los puntos importantes de la A-Adquisición

El dedo índice en nuestro diagrama digital CREAM es el que nos orient para buscar capital en la empresa. Los puntos más importantes a considerar al conseguir capital son:

- Necesitas conseguir inversionistas, no prestamistas, para asegurar que en una mala racha nadie se quede con tu dinero.
- Tu proyecto debe ofrecer a tus socios rendimientos mayores a los que obtienen en otro tipo de inversiones.
- Si tu proyecto genera un buen rendimiento para tus socios, tú puedes obtener acciones sin pagar por ellas.
- La mejor forma de establecer una sociedad es mediante un acta constitutiva.
-

El Plan de negocios te sirve para captar socios, pero también es un instrumento para orientarte en la operación de la empresa.

- El Plan de negocios será más detallado mientras más inversión requiera y mientras menos relación tenga con los socios. Podrá ser más simple si la inversión es pequeña y los socios son muy cercanos.

El dedo índice es el de la selección.

Selecciona correctamente a tus socios y enriquece a tu empresa con ellos, no solamente con su dinero, también con su experiencia.

## **R - REALIZACIÓN. LLEVA A LA PRÁCTICA LOS CUATRO PASOS PREVIOS PARA HACER TU EMPRESA UNA REALIDAD**

### **El pulgar**

Nuestro pulgar nos distingue de los primates en general por ser un dedo oponible a los otros cuatro dedos de la mano. Por este pequeño detalle con nuestra mano podemos manipular objetos grandes al apoyarlos contra la palma de la mano, u objetos pequeños al apoyarlos con uno o más de los cuatro dedos restantes.

Esta capacidad de acción es la que necesitamos para que todo lo planteado en

los primeros cuatro puntos vea la realidad. Si no actuamos, si todo se queda en simples proyectos, de nada nos sirve tener grandes ideas.

Es la acción la que nos hará emprendedores y no las ideas.

### **Ley de atracción mis huevos**

—Ahora resulta que, según Rhonda Byrne<sup>[7]</sup> dice en su libro y película *El Secreto*, todo radica en la “Ley de atracción”. Esa capacidad que todos tenemos de dominar la realidad con el único poder de la mente.

Si yo deseo algo, basta que lo visualice en mi mente, que me lo repita diariamente y tarde o temprano lo obtendré.

Por supuesto la hipótesis de Byrne se centra particularmente en los deseos materiales, como si eso fuera lo único que pudiéramos desear para sentirnos realizados. Pero ese no es el punto crucial de mi objeción.

Como tampoco lo es el hecho de que la hipótesis (porque una ley no es, ya que no ha sido demostrada científicamente) se centra en el hecho de que cada uno es responsable de sus problemas, dejando de lado la acción de solidaridad social. Es decir, si me voy al extremo, que si yo quiero que llueva haré llover, sin importar lo que geográfica o climáticamente corresponda, y mucho menos lo que los demás deseen.

Si alguien más quiere que no llueva y al final llueve, podré decir que es porque lo visualicé, y aquél que esperaba lo contrario seguramente no lo habrá visualizado correctamente, perdiendo su oportunidad de ser favorecido por la hipótesis (o ley) de atracción.

De la misma forma, si andas paseando por el Metro Balderas en el preciso momento en que un loco grafitero descarga su pistola, como respuesta a su inconformidad por el gobierno, dado que tú visualizaste la idea de vivir muchos años, las balas te rodearán como si tuvieras un campo de fuerza, matando a aquél que no se haya visualizado longevo. Eso le pasa por no visualizar correctamente. El grafitero, por supuesto, no es el culpable.

No. No es ese el centro de la discusión.

El centro de la discusión es el mismo que nos afecta consistentemente en el deporte nacional. Llámense Olimpiadas, Panamericanos, eliminatorias mundialistas, incluso Liguilla del futbol mexicano. La historia se repite una y otra vez en los labios de nuestros honorables deportistas:

–¿Por qué consideras que serás triunfador en esta prueba?

–Pues porque tengo una mentalidad ganadora.

¿Y qué cree este fulano? ¿Que su contrincante tiene una mentalidad perdedora? ¿Que su contrincante de verdad cree que “Lo importante no es ganar sino competir”, al puro estilo de Pierre de Cubertin<sup>[8]</sup>?

No, pues ojalá que lo visualice bien y que su mentalidad ganadora sea más mental o más ganadora que la de su rival, para que la dichosa Ley de atracción le favorezca.

Tonterías. Puras tonterías.

Es cierto que la mentalidad ayuda. Lo es también la importancia de la visualización. Pero ambas son solamente el principio que dispara la posibilidad de

que las cosas sucedan.

Visualizar es marcarse un objetivo. Fundamental en todo proceso. Si no tenemos un objetivo claro seguramente no llegaremos a donde queremos.

La motivación nos ayuda a recordar nuestro objetivo y a creer que vale la pena alcanzarlo.

Y a partir de ahí comienza lo interesante. Tenemos que saber qué es lo que necesitamos para pasar de donde estamos a donde queremos estar. Tenemos que descomponer ese camino trazado en pequeños grupos de trabajo manejables llamados proyectos. Y después tendremos que partir los proyectos en piezas más pequeñas llamadas actividades, a las que pondremos fecha de realización.

Hasta ahí puro trabajo en el aire. Muy parecido a lo que plantea la Ley de atracción. Hasta ahí nada hemos hecho para merecer que “el universo conspire en nuestro favor”, si es que tal cosa existe.

Apenas sabemos lo que queremos, dónde estamos y cuál es el camino a seguir. ¿Qué falta para que en verdad se materialicen todos nuestros sueños?

Implementación. Este es el verdadero secreto. Aquél que nunca se nos ha platicado. Aquél que ha hecho que los grandes hombres sean grandes.

Ideas todos tenemos. Pero gente con los suficientes pantalones para convertir esas ideas en realidad se cuentan con los dedos.

Dejemos la mentalidad ganadora de lado y mejor pongamos manos a la obra. Tanto en el deporte como en nuestras empresas.

Comentario de un lector:

*El periodismo que se basa en usar palabrotas para atraer se me hace de lo más barato.*

**—Carlos Pereyra Sánchez**

*Carlos Pereyra:*

*Acepto y agradezco su crítica. Y si me ha leído un poco más, verá que las palabrotas no son un recurso que acostumbro usar.*

*En este caso particular el título responde a lo primero que me viene a la mente cada vez que escucho argumentaciones en defensa de la Ley de atracción.*

*No es posible que se ofrezca como solución a la felicidad una disciplina que requiere cuando menos diez años para entenderle. En ese lapso de tiempo mucha gente habrá desistido de intentar.*

*El planteamiento que yo hago no requiere ni semanas para entenderlo, y los resultados se dan.*

*Me parece que nos quieren vender el traje del emperador, y cuando veo eso se me antoja decir palabrotas.*

**—Alejandro Mendoza**

**Ocupado vs. productivo**

¿Cuántas veces te ha pasado que termina el día y tu lista de actividades pendientes simplemente no disminuye?

“Por favor, Dios mío, que los días sean de 72 horas, porque nomás no avanzo. No me bastan ni los fines de semana para ponerme al corriente”, parecen decir los ejecutivos y los empresarios día con día.

El tiempo es corto y el trabajo excesivo. ¿Cómo puedo yo resolver esta situación en beneficio del proyecto que estoy desarrollando? Pero sobre todo en beneficio de mi salud física y mental, porque la sobreactividad me está consumiendo.

Prioridades. La respuesta está en la forma en que asignamos prioridades a nuestras actividades. Porque de otra forma terminaremos con los nervios desechos, la familia abandonada y la empresa quebrada.

Si no enfocamos nuestro tiempo a desarrollar lo que es más importante, y simplemente hacemos lo primero que nos llegue a la mano, estamos consumiendo nuestro recurso más sagrado (el tiempo) en actividades inútiles.

Cada que iniciemos una nueva actividad en el día debemos preguntarnos: ¿Al terminar el día, si solamente hice esto, me sentiré satisfecho de mi jornada?

Si la respuesta es negativa, deja esa tarea para después, o en su defecto delégala a alguien más, pero no pierdas tiempo en realizar una actividad que no te satisface o que no te acerca al cumplimiento de tu proyecto.

Parece algo simple, pero la realidad es que, por ese miedo que suele paralizarnos, acostumbramos inventarnos actividades que nos permita evadir lo importante. Actividades de relleno, como revisar correos rutinarios, leer textos interminables, navegar eternamente por internet y un sinnúmero de actividades distractoras de lo

que realmente cuenta.

“Es que todavía no está perfecto, hay que darle otra revisada”. ¿Y qué te hace creer que hacer algo inútil muy bien, lo vuelve algo útil?

Por el contrario, es mejor hacer algo importante, aunque sea mal hecho. Eso sí nos acerca al éxito de un proyecto, y no el querer perfeccionar actividades inútiles, de esas que sirven para rellenar una jornada laboral y alejarnos de las actividades ineludibles.

¿Cuántas actividades te inventas al día y como consecuencia consideras que eres una persona muy ocupada? ¿Quién te dijo que ocupado es sinónimo de productivo? ¿Por qué no comienzas por revisar cada una de tus actividades para identificar esas actividades consumidoras de tiempo?

Pon un *Post It* en tu monitor, programa varias alarmas en tu agenda electrónica, busca la forma de recordarte, cuando menos tres veces al día, si esa actividad que estás desarrollando en el momento es consumidora de tiempo o es fundamental. Si al terminar el día estarás satisfecho por haber hecho solamente eso.

Te sorprenderá darte cuenta de la cantidad de tiempo que puedes liberar en favor de actividades estratégicas y en favor de tu tranquilidad.

Y cuando hayas identificado una actividad que verdaderamente resuelve las cosas, deja de darle vueltas, confronta el miedo, y llévala a cabo sin postergarla más.

**Mientras más te doy más quieres**



En 1957, Cyril N. Parkinson<sup>[9]</sup> enunció por primera vez las Tres Leyes Fundamentales de Parkinson. La primera de ellas dice: “El trabajo se expande hasta llenar el tiempo de que se dispone para su realización”. O lo que es lo mismo, nunca sobraré tiempo, porque siempre encontraremos la manera de agotarlo.

Si se nos encarga realizar una tarea y tenemos mucho tiempo para realizarla, ocuparemos todo el tiempo. Pero si nos dejan poco tiempo, terminaremos la tarea, seguramente con la misma calidad en el resultado, pero utilizando menos tiempo.

En los experimentos realizados por Parkinson, lo que esta condición traía como consecuencia en la Oficina Colonial del Imperio Británico era que el número de empleados en la dependencia aumentaba constantemente, aún cuando el trabajo no aumentaba.

En nuestra empresa no sucederá algo muy diferente. La Ley de Parkinson nos asegura que el espacio de oficina, la capacidad de almacenaje de datos o inventarios, la cantidad de personas en un proyecto, siempre serán insuficientes. Y si asignamos más recursos, más recursos se necesitarán. O como dicen las mamás: “¿Qué no tienen llenadera?”.

Este mismo fenómeno es explicado por Eliahu M. Goldratt<sup>[10]</sup> en su libro *Cadena Crítica* cuando [hace](#) referencia al Síndrome del Estudiante.

Goldrath dice que cuando un profesor deja una tarea para un tiempo después, digamos, dos semanas, la reacción natural de los estudiantes es pedir que se incremente el tiempo de la entrega, dada la carga de trabajo que implica. Supongamos entonces que el profesor concede otras dos semanas. Esto no garantiza que el trabajo vaya a ser entregado en tiempo por los estudiantes, ya que al saber que cuentan con más tiempo, no inician la actividad de inmediato, y como resultado terminan consumiendo la holgura de tiempo ganada.

O lo que es lo mismo, “mientras más te doy más quieres”.

A la hora de administrar proyectos en nuestras empresas, la Ley de Parkinson seguramente impactará en entregas fuera de tiempo y de presupuesto. Por ello la recomendación para todo administrador de proyectos es que eviten dar holgura a la gente que debe desarrollar las actividades.

¿Cómo se hace esto? Reduciendo los tiempos de ejecución para centrar la atención de quien ejecuta en lo verdaderamente importante. Es decir, normalmente calculamos que si una tarea lleva cuatro horas realizarla, debemos esperar que esté lista en ocho horas para estar protegidos. Pero eso, como ya quedó explicado, no funciona.

Lo que hay que hacer es programar la realización de esta tarea en cuatro horas, o incluso en tres, porque de esa manera quien desarrolla la tarea no tendrá opción a perderse en los detalles y deberá ser muy cuidadoso de enfocarse en lo que importa.

Y adicionalmente a reducir tiempos de ejecución, es importante marcar pocas actividades en tiempos breves, para que no haya posibilidad de desperdicio de los recursos.

Supongamos un proyecto de cinco pasos, todos realizados por la misma persona y con un tiempo de ejecución de cinco días. La gestión común de un proyecto así sería indicarle a la persona responsable de la ejecución que tiene ocho días para terminar las cinco actividades (para protegernos con tres días por cualquier cosa), a lo que el responsable dirá que no le da tiempo.

El modelo que reduce el efecto de la Ley de Parkinson debería ser asignarle la

primera de cinco tareas y darle 24 horas para finalizar. Acto seguido asignar la segunda tarea con otras 24 horas y así sucesivamente hasta completar las cinco tareas que componen el proyecto.

Nunca asignar tareas que requieran más de 48 horas para realizarse. En su defecto partirlas en tareas menores. Porque mientras más largo es el tiempo de ejecución más riesgo hay de desperdicio.

Como resultado de una administración así, la gente será más productiva y ni siquiera lo notará. Bien vale la pena probarlo.

### **Los puntos importantes de la R-Realización**

Nuestro pulgar, que nos distingue de los demás primates, está relacionado en el diagrama digital CREAR con la implementación.

La capacidad de llevar a la realidad lo planeado. Los puntos más importantes para recordar en este aspecto son:

- La implementación es el verdadero secreto de los grandes. No basta con poner las cosas en nuestra mente. Hay que actuar.
- Identifica las actividades que te consumen tiempo y elimínalas.
- Antes de iniciar una actividad pregúntate “¿Al terminar el día, si solamente hice esto, me sentiré satisfecho de mi jornada?”.
- Reduce los tiempos de ejecución de las tareas para concentrar la atención en lo importante.

- Marca pocas actividades en tiempos breves para evitar desperdiciar tiempo.
- El pulgar es la acción. La acción necesaria para pasar del dicho al hecho. La que convierte las ideas en realidades.

### PONIENDO TODO JUNTO

*Operación Empresa* es entonces la consecución de cinco puntos. Puntos que se relacionan con nuestro diagrama digital CREAR. Que no es otra cosa que nuestra mano derecha con los dedos extendidos.



De esta forma podemos establecer que para pasar del dicho al hecho en nuestra Guía para Principiantes, debemos:

- (Meñique) Comprometernos y tener la Certidumbre de que podemos.
- (Anular) Apasionarnos para dar Resolución a nuestro objetivo de vida.
- (Cordial) Ser agresivos al generar Experiencias de compra para nuestros clientes.
- (Indice) Seleccionar a nuestros socios para la Adquisición de recursos.
- (Pulgar) Actuar para lograr la Realización del proyecto.

Con compromiso, pasión, agresividad, selección y acción podremos estar generando una empresa libre de problemas de mortandad infantil empresarial. Tendremos en nuestras manos un proyecto que llegará a la adolescencia, incluso a la edad adulta como empresa. Podremos generar un proyecto empresarial que trascienda nuestras vidas, que permanezca por más tiempo que el que estaremos nosotros en este mundo.

---

[1]- Jeff Maziarek es un conferencista y autor inspiracional. Autor del libro *Spirituality Simplified*. El crecimiento espiritual de Jeff se basa en autores reconocidos como Deepak Chopra, Anthony DeMello, Wayne Dyer Louise Hay y Neale Donald Walsch, con los cuales no necesariamente me siento muy ligado, pero me parece que, así como Jeff, mucha gente ha sido tocada por sus escritos, por lo cual no creo tampoco que haga mal acercarse a leerlos eventualmente.

[2]- Vidal Schmill es director y editor de **Producciones Educación Aplicada**, sello editorial de divulgación educativa dedicado a fomentar que educadores

contemporáneos publiquen alternativas de solución a las problemáticas educativas actuales para estar a la altura del reto que los niños y adolescentes de hoy plantean.

[3]- Michael E. Gerber es un autor americano y fundador de *E-Myth Worldwide*, empresa que desarrolla habilidades en emprendedores. Es más reconocido por su serie de libros *E-Myth*.

[4]- Edward De Bono es escritor psicólogo por la Universidad de Oxford entrenador e instructor en el tema del pensamiento. Es tal vez más famoso por haber acuñado el término “Pensamiento lateral”. De Bono ha creado varias herramientas para mejorar las habilidades y actitudes de exploración.

[5]- Domino's Pizza, fundada en 1960 por Tom Monaghan, actualmente es la segunda cadena de comida rápida más grande en Estados Unidos, con 9.000 establecimientos en más de 60 países.

[6]- Tasa Interna de Retorno (TIR) es el porcentaje de ganancias que genera un proyecto para su inversionista. Equivalente a la tasa de intereses que genera una cuenta de banco.

[7]- Rhonda Byrne es una guionista y productora de televisión australiana, más conocida por *El Secreto*, una película y un libro sobre Nuevo Pensamiento que vendieron casi dos millones de DVD y cuatro millones de copias respectivamente en menos de seis meses.

[8]- Pierre de Coubertin, nacido Pierre de Frédy, fue un pedagogo francés e historiador, pero es mundialmente famoso por ser el fundador de los Juegos Olímpicos modernos.

[9]- Cyril Northcote Parkinson fue un historiador británico y autor de unos sesenta libros. Es aún más famoso por su sátira de las instituciones burocráticas,

notablemente su *Parkinson's Law and other studies*. (La Ley de Parkinson y otros estudios). Esto es una colección de estudios cortos explicando la inevitabilidad de la expansión burocrática.

[10]-Eliyahu M. Goldratt. Nacido en Israel licenciado en Física de la Universidad de Tel Aviv, es creador de la Teoría de Restricciones (TOC-Theory of constraints). Su libro *La Meta* ha vendido más de cuatro millones de copias en todo el mundo.