



Libro Preparen, disparen y luego apunten

De cero a US\$100 millones en un abrir y cerrar de ojos

Michael Masterson
Wiley, 2008
También disponible en: Inglés

Reseña

El millonario Michael Masterson, autor de un enorme éxito empresarial y editorial, brinda acertados consejos a los emprendedores que recién se inician. Sus logros son dignos de admiración, y sus palabras transmiten entusiasmo y energía. La premisa básica de Masterson es sensata: No espere hasta definir los últimos detalles de su producto o servicio. Reaccione rápido y dispare antes de apuntar. No se preocupe por lograr la perfección, sino llegar al mercado. Masterson explica que, a principios de su carrera, pasaba demasiado tiempo analizando hasta el último detalle de los boletines informativos, en lugar de concentrarse en venderlos. A lo largo de todo el libro, aprovecha su experiencia para instruir al lector. El problema es que ni Masterson ni ninguna otra persona pueden brindarle talento o motivación. No obstante, si usted tiene capacidad e iniciativa, *BooksInShort* no tiene dudas de que el autor podrá ayudarlo a aprovechar al máximo el potencial de su empresa.

Ideas fundamentales

- El desarrollo de una empresa exitosa, por lo general, comprende cuatro etapas: “Infancia, Niñez, Adolescencia y Adulthood”.
- Echar a andar una empresa exigirá concentrar el 80% de sus esfuerzos en ventas.
- Independientemente de cuáles sean sus convicciones, los clientes deciden, en última instancia, cuánto vale su producto o servicio.
- Busque una “estrategia de venta óptima” para su producto o servicio.
- No espere a reunir las condiciones ideales. ¡Atrévase a lanzar su primer tiro!
- Trate cordialmente a todos los clientes, pero resérvese el trato preferencial para aquellos que realizan grandes compras.
- Usted puede convertir a los empleados destacados en superestrellas.
- Trate de saber más de ventas y marketing que cualquier otro en su empresa.
- La innovación y el intercambio de ideas van de la mano.
- Comprenda la diferencia entre los “deseos” y las “necesidades” de los clientes.

Resumen

Las etapas necesarias para construir una empresa

Las empresas, independientemente de los productos o servicios que ofrezcan, atraviesan cuatro períodos de crecimiento bien diferenciados. En cada etapa – “infancia (ingresos de US\$ 0 a US\$ 1 millón), niñez (US\$ 1 millón a US\$ 10 millones), adolescencia (US\$ 10 millones a US\$ 50 millones) y adultez (US\$ 50 millones a US\$ 100 millones y más)” – aparecen desafíos y posibilidades. Lo difícil es reconocer en qué etapa se encuentra su empresa, qué debe hacer para avanzar al siguiente nivel y cómo debe dar el salto.

“Etapa uno: Infancia”

El producto o servicio que usted ofrece puede ser el mejor del mundo, pero si no logra llevarlo al mercado, no significará nada. Muchos empresarios cometen el grave error de no concentrarse en desarrollar un programa de ventas efectivo. Dedique al menos el 80% de su tiempo a vender. Olvídense de los logotipos originales y las tarjetas de presentación elegantes. No se preocupe si su producto no es perfecto: Habrá tiempo para pulir sus detalles y modificarlo.

“Si en su vida laboral usted se rodea de personas realmente buenas, los problemas que habitualmente afectan a las empresas en todas las etapas de su crecimiento se resolverán fácilmente y, finalmente, parecerán desaparecer”.

Elija a algunas personas y observe qué reacción tienen frente a su producto. Incluso, ponga una mesa con sus productos en un mercado de pulgas o haga una fiesta para sus vecinos y amigos más cercanos. Determine de antemano si su empresa tiene posibilidades de triunfar.

Los siguientes factores determinarán su “estrategia de ventas óptima”:

- **Base de clientes** – ¿Está apuntando a hombres y mujeres comunes, a personas que compran en Wal-Mart o a los que leen *The Wall Street Journal*? ¿Cómo piensa llegar a ellos? Hasta tanto establezca su propio nicho, siga a los líderes de la industria: Anuncie donde ellos lo hacen y elija sus mismos mercados.
- **Qué vender** – Nunca debe pensar que tiene un solo cartucho que quemar. No permita que un único producto o una sola idea determinen su destino. Si enfrenta un duro fracaso, piense en hacer modificaciones.
- **Cómo determinar el precio** – Los precios que rigen en el mercado son un buen punto de partida. Venda su cera para lustrar por US\$ 5.95 si ése es el precio de su competidor. Gane dinero, pero no venda su producto a un precio inferior ni superior a su valor real.
- **El mensaje** – En primer lugar, determine cuál es la mejor manera de llegar al consumidor. Se trate de correo directo o de una campaña de publicidad integral, usted necesita material inteligentemente elaborado, que sea conciso, exacto y entretenido. Determine exactamente qué es lo que hace que su producto o servicio sea único o más atractivo para el consumidor. Aun si su cera es, en esencia, igual a la de su competidor, trate que parezca especial.

“No es necesario tener enormes habilidades naturales para poner en marcha una empresa exitosa y hacerla crecer. Lo único que se necesita son algunos conocimientos y unos cuantos trucos”.

Aunque descubrir su estrategia óptima de venta es esencial, no pase por alto otros componentes fundamentales al lanzar un negocio. Busque un mentor que pueda compartir sus buenas o malas experiencias de negocios. Al pedir el consejo u opiniones de los demás, usted los está elogiando y los pequeños datos que puede obtener de ellos valen oro.

“Etapas: Niñez”

El paso fundamental para cruzar la marca del US\$ 1 millón es desarrollar, introducir y vender nuevos productos. Aunque lograr atraer nuevos clientes es fundamental, su crecimiento depende de estimular a los clientes con los que cuenta actualmente. Déles razones para comprar sus nuevos productos y siga haciendo que sus experiencias de compra sean agradables.

“Como empresario, tiene que ser el vendedor número uno de su compañía, aun si la sola idea de vender le genera temor o rechazo”.

La innovación no es una tarea de la que deba ocuparse uno solo. Las lluvias de ideas requieren, por lo menos, tres personas y no más de ocho. Establezca un límite de tiempo – tres horas como máximo – para una sesión de lluvia de ideas y especifique sus metas. Determine cuántas ideas desea generar. Concéntrese en sugerencias inteligentes y prácticas. Permita un intercambio libre. Evite criticar las ideas de otras personas que ofrecen opciones. No permita que las ideas creativas queden abandonadas. Haga realidad los conceptos al insistir que los individuos den seguimiento mediante el diseño de un producto o un plan de marketing. Exprese que espera ver avances en el próximo encuentro.

“El mejor lugar para sus competidores es, probablemente, el mejor lugar para usted también”.

Es probable que tenga que convencer a sus empleados de que el cambio es positivo. La mayoría de las personas se resisten al cambio porque el cambio implica estrés. Explíqueles que el crecimiento es imposible sin cambio y que, a largo plazo, todos saldrán beneficiados. Aliente la participación de todos sus empleados. Haga que todos se sientan importantes.

“Poner en marcha una empresa (o lanzar un nuevo producto) es como mover un tren que está detenido. Se necesita muchísima energía para contrarrestar las fuerzas físicas que lo mantienen estático, pero una vez que se pone en movimiento, acelera con bastante facilidad”.

No demore en poner en práctica las nuevas ideas. Apriete el gatillo con confianza, sabiendo que más tarde podrá definir los detalles. Aun si su nueva idea fracasa, ahorrará tiempo y dinero si actúa con rapidez. Contar con una base de clientes es una gran ventaja al momento de probar un producto o concepto pues los comentarios inmediatos de clientes con los que existe una relación de confianza son sumamente valiosos.

“La mejor manera de promover el crecimiento es la innovación”.

Cuando analice la posibilidad de incorporar un nuevo producto, siempre tenga en cuenta los siguientes factores:

- ¿Será aceptado en su mercado y resultará bueno para el cliente?
- ¿Está analizando de manera realista los costos de los productos?
- ¿Puede probar el producto?
- ¿Cuenta con los empleados adecuados para ejecutar la idea?
- ¿Tiene un plan alternativo? ¿Está preparado para tener que abandonar el proyecto si no cumple con ciertos números en un período determinado?

“El precio que usted cobra por su producto tiene un impacto fundamental sobre las ventas; este factor ocupa el tercer lugar, superado sólo por el medio que utilice y el atractivo del producto mismo”.

Resístase al impulso de querer salvar una causa perdida. Le irá mejor si descarta un proyecto que fracasa en ventas y comienza desde cero, que si intenta solucionar el problema. Siempre trate de mejorar sus productos, aunque no haya problemas específicos. Asigne dinero a las mejoras en lugar de esforzarse por reducir los costos. Mantenga satisfechos a sus clientes, ellos son su mayor fuerza de ventas.

“Una puesta en marcha rápida es más importante que una planificación perfecta”.

Los empresarios exitosos comprenden la diferencia entre los deseos y las necesidades de los clientes. Salvo por lo relativo a las necesidades básicas – alimentos, vestimenta, combustible y vivienda – casi todas las demás compras son una cuestión de decisión. Los consumidores desean tener una experiencia de compra interesante que les aporte un beneficio. No se lo niegue.

US\$ 10 millones o morir en el intento

La aceleración en la etapa dos depende de la efectividad de su estrategia de ventas y marketing. Siga estos principios básicos y hará crecer su negocio:

- **El cliente es el rey** – Trate a todos sus compradores con respeto, ya sea que gasten US\$ 5.000 o US\$ 5. Los clientes fieles constituyen la base de su negocio. Manténgalos satisfechos. Pida sus opiniones. Haga un esfuerzo adicional por forjar relaciones con los grandes consumidores: Ellos representan el 80% de sus ventas. Los grandes consumidores quieren sentirse especiales. No los decepcione.
- **Lo negativo puede capitalizarse** – Si bien no es grato recibir quejas de los clientes, éstas lo ayudarán a mejorar sus productos y servicios. No tome las críticas a título personal. Incentive y agradezca los comentarios y opiniones.
- **Logre que sus productos destaquen** – Para distinguirse de la competencia, cada producto debe tener una identidad de marketing única. Presente las diferencias en el mercado como ventajas y beneficios.
- **Conserve sus ventajas** – El marketing efectivo exige un monitoreo constante. Apoye las campañas publicitarias importantes y descarte las débiles. El marketing sirve para sostener y estimular los negocios. No puede permitirse adoptar una actitud complaciente.

“Su meta debe ser tener solamente dos clases de empleados: Estrellas y superestrellas”.

Los grandes empresarios comprenden la psicología de las compras. Las personas que tienen dinero – que representan el 80% de sus ganancias – realizan compras porque están en condiciones de hacerlo y porque eso les da placer. Si usted es un empresario inteligente, su tarea es despertar el interés de sus clientes. Nadie compra un Rolex de US\$ 20.000 por verdadera necesidad. Un reloj de US\$20 de una pequeña tienda también da la hora. Pero un reloj costoso de oro y diamantes es una gran fuente de placer para un gran consumidor. Cree una experiencia de compra placentera para el cliente. Esa sensación puede volverse adictiva y hacer que los clientes regresen y vuelvan a comprar. Mantenga el vínculo con sus clientes de mayor poder adquisitivo. Hágalos sentir especiales.

“Etapa tres: Adolescencia”

El crecimiento rápido es estimulante y brinda satisfacciones, pero también es causa de otros inconvenientes. Aumentar los ingresos de su compañía de US\$ 10 millones a US\$ 50 millones le exigirá aplicar controles más estrictos.

“Para atraer nuevos clientes en un mercado competitivo, no alcanza con ofrecer productos comunes”.

El espíritu empresarial lo atrajo, en parte, porque usted iba en contra de la cultura corporativa. Pero su negocio podría desintegrarse si usted no comienza a tratarlo como una entidad corporativa. Contratar gerentes con experiencia puede ayudarle a optimizar sus operaciones y a encontrar soluciones para sus problemas. Los ejecutivos de empresas son conservadores por naturaleza, tienden a concentrarse en los resultados finales y a valorar la coherencia y la eficiencia: El complemento perfecto para usted.

“En definitiva, lo importante no son las características, ni siquiera los beneficios superficiales de sus productos. Lo importante es lo que la experiencia de comprar y tener sus productos genere en sus clientes”.

Tal vez le interese diseñar una estructura organizacional que permita que sus gerentes corporativos asuman mayores responsabilidades administrativas. Permítale dirigir sus departamentos y demuestre respeto por su experiencia. Probablemente sea conveniente reunirse con cada gerente una vez por semana, salvo con la persona encargada de marketing. Dado que las ventas y el marketing son su especialidad, siempre debe participar activamente en ese aspecto del negocio.

“Tener una empresa propia y ponerla en marcha es – y siempre será – el mejor trabajo del mundo. No se conforme con ningún otro”.

Como director ejecutivo, tendrá que leer informes. Dar seguimiento a una empresa de US\$50 millones es imposible si no se cuenta con información. Si sus gerentes se esfuerzan por investigar y redactar informes, lo menos que puede hacer es leerlos. No tener ese gesto es transmitir un mensaje negativo y puede generar una mala reacción de los importantes gerentes de quienes usted espera el máximo esfuerzo y rendimiento.

Además de ocuparse de las ventas y el marketing, la mayor responsabilidad de un director ejecutivo es contratar personal adecuado. Analice los beneficios financieros de tener buenos empleados y los problemas financieros que puede acarrear tener empleados malos. La diferencia para su compañía puede ser de miles – o incluso millones – de dólares. Encontrar superestrellas es difícil, porque esas personas ya tienen trabajo. Pero hacer que los empleados realmente buenos lleguen a ser superestrellas no es tan difícil. A los empleados estrella no hace falta darles un trato especial, pues tienen motivación propia, sienten orgullo por su trabajo y constantemente buscan desafíos. Para estas personas, el reconocimiento es importante.

“Etapa cuatro: Adulthood”

Sólo un pequeño porcentaje de las empresas genera ingresos de US\$50 millones. Como miembro de este exclusivo club, ahora usted tiene varias opciones específicas. Puede seguir ocupando el cargo de director ejecutivo y reducir notablemente la cantidad de horas que pasa en la oficina, o puede descender un escalón y asumir la función de asesor para compartir su experiencia con los ejecutivos de su compañía.

Por supuesto, siempre tiene la opción de vender la empresa, transformarla en una empresa pública o utilizar los fondos que obtiene de la compañía para adquirir otras empresas. En esta etapa, se habrá ganado el derecho a decidir lo que desea hacer. Puede trabajar tanto como le plazca. Y una vez más, como empresario, su próximo desafío tal vez se encuentre a la vuelta de la esquina.

Sobre el autor

Michael Masterson es el fundador de un boletín electrónico que cuenta con más de 250.000 suscriptores. Ha escrito libros sobre cómo generar riqueza.
