

# EL MITO DEL EMPRENDEDOR

---

## *Porqué no funcionan las pequeñas empresas y qué hacer para que funcionen*

*Michael Gerber, Paidós, Barcelona, 1997*

*Resumen libre preparado por el Ing. Luis Alberto Montero, 2003*

*Michael Gerber es conocido como “una voz experta en los pequeños negocios de EE.UU.” Gerber Business Development Co. ha asesorado desde 1977 a más de 10.000 pequeños empresarios de EE.UU. en el desarrollo de sus negocios.*

# Tan sólo se requiere saber que hacer

---

- Los mejores hombres de negocios son los que están decididos a conseguir lo que se proponen.
- Lo mejor que he encontrado en ellos es que son obsesivos en los detalles, pragmáticos, realistas, intuyen que la manera de alcanzar los grandes objetivos es centrar la atención en el *impacto de las pequeñas cosas*, una multitud de detalles aparentemente insignificantes, que son los que realmente conforman un buen negocio y lo distinguen.

# Trabajar de forma correcta

---

- En EE.UU. cada año se inician 1.000.000 de pequeñas empresas
- El 40% habrá desaparecido al final del primer año
- El 80% al final del quinto año
- La mayor parte de las pequeñas empresas devienen en un caos ingobernable, impredecible y nada rentable
- ¿Porqué tan poca gente logra tener éxito?

# Cuatro ideas a desarrollar

---

1. **Mito del emprendedor:** Las razones por las que las personas ponen en marcha un negocio tienen poco que ver con el auténtico emprendedor.
2. **Revolución del cambio clave:** los emprendedores no sólo deben cambiar la forma de realizar los negocios, sino su vida: su manera de actuar y sobrevivir.
3. **Proceso de desarrollo del negocio:** tiene el poder de transformar a cualquier pequeño negocio en una organización increíblemente efectiva
4. **Aplicación sistemática:** se debe seguir un método

# Su negocio es un reflejo de lo que Ud. es

---

- Si su actitud es chapucera, su negocio resultará chapucero
- Si es desorganizado, su negocio será desorganizado
- Si es codicioso, sus empleados ofrecerán cada vez menos y pedirán más
- Si el negocio tiene que cambiar, Ud. debe ser el primero en cambiar
- *El primer cambio* es acerca de la idea que ud. debe tener sobre lo que es una empresa, la relación que debe tener con ella y lo que se requiere para que pueda funcionar

# El mito del emprendedor

---

- Al emprendedor se lo rodea de un halo de heroicidad
- He tenido oportunidad de conocer a miles de empresarios, cuando lo hice, pocos eran auténticamente emprendedores
- El entusiasmo por la escalada se había convertido en terror a las alturas
- El cansancio era algo absolutamente común
- El emprendedor sólo existió durante un breve lapso, después desapareció, en la mayoría de los casos para siempre

# El impulso emprendedor

---

- En general, las personas que inician un negocio son buenos técnicos en su especialidad
- En algún momento, se cuestionan trabajar en relación de dependencia. El impulso es irresistible, e invierten en su propia empresa todo lo que tienen
- Inconscientemente, son víctimas de un **supuesto fatal**: *Creen que si se comprende el trabajo técnico, se comprende el negocio*
- No saben que a su tarea profesional se le sumarán docenas de actividades que no conocen
- El negocio que debía liberarlos termina esclavizándolos. El sueño se convierte en pesadilla

# El emprendedor, el directivo y el técnico

---

- Cuando alguien decide iniciar un negocio debe actuar como emprendedor, directivo y técnico.
- El problema es que el emprendedor, el directivo y el técnico quieren cosas diferentes. Estas funciones implican personalidades con necesidades, intereses y estilos de vida totalmente distintos
- Este conflicto, que ninguna de estas personalidades puede ganar, se presenta en el fuero interno del emprendedor
- Comprender las diferencias entre ellas permitirá entender las razones del conflicto y cómo superarlo

# El emprendedor

---

- Es el tipo de persona que construye una casa y empieza a planificar la próxima. Representa nuestra personalidad creadora, el visionario, el soñador, el estratega, el catalizador del cambio. Sin emprendedor no existiría innovación.
- Vive en un mundo abstracto, pensando en el futuro
- Crea probabilidades a partir de las posibilidades
- Siente la necesidad de crear oportunidades y arrastrar a los demás. Hostiga, halaga, promete
- Para poder concentrarse en sus sueños necesita que otros se ocupen del control de la gente y de los eventos el presente

# El directivo

---

- La personalidad directiva es conservadora y pragmática.
- Hace posible la planificación, el orden, la predictibilidad
- Se centra en asegurar los resultados obtenidos. Vive en el pasado, tiende a mantener el statu quo de forma compulsiva
- Corre para reparar el desorden creado por el emprendedor
- Sin directivo no existiría negocio ni sociedad

# El técnico

---

- Es el hacedor, su credo es: “Si quieres que se haga, hazlo tú mismo”
- Es un individualista que pretende ganar el pan de cada día. Vive en el presente, se siente culpable si no está haciendo algo en cada momento
- Es feliz cuando logra controlar el flujo de trabajo. Desconfía de los que intentan realizar más trabajo del posible
- No se interesa por las ideas, sino en “cómo hacerlo” Todas las ideas deben quedar reducidas a metodología para que tengan valor

# Las contradicciones

---

- El emprendedor está lanzando permanentemente “nuevas y grandes ideas”, para que el directivo y el técnico puedan actuar
- El directivo sólo ve problemas donde el emprendedor ve oportunidades
- El técnico se resiste a ser interrumpido para intentar algo nuevo
- El emprendedor les acarrea todo tipo de problemas
- El directivo también molesta al técnico, considera que el trabajo es para obtener resultados, pretende ordenar al técnico y su tarea en el “Sistema”
- Estas contradicciones provocan una gran tensión

# Se requiere un equilibrio

---

- Todos tenemos algo de emprendedor, directivo y técnico. Si esas partes estuvieran equilibradas, estaríamos describiendo a una persona absolutamente competente
- El emprendedor forjaría el futuro, el directivo solidificaría las bases de las operaciones y el técnico realizaría el trabajo
- Desafortunadamente, el típico propietario de un pequeño negocio tiene sólo un 10% de emprendedor, 20% de directivo y 70% de técnico
- Para el negocio es un desastre, ¡Está en manos de la persona inadecuada!

# El negocio será un reflejo del desequilibrio

---

- Si las tres cualidades están desequilibradas, el negocio no prosperará
- Un negocio dominado por la mentalidad emprendedora, sin un directivo que dé órdenes y un técnico que se ponga a trabajar, fracasará
- Si es dominado por la mentalidad directiva, todo estará ordenado, pero será gris, no se correrán riesgos
- Si es dominado por la personalidad técnica, sin un emprendedor que lo lidere y un directivo que lo supervise, el técnico trabajará hasta la extenuación
- La única forma de evitar la locura es organizarse

# ¿Que debería hacer el emprendedor?

---

- Su trabajo en el inicio y cada una de las etapas del desarrollo del negocio es soñar, preguntarse sobre los porqués del negocio y cómo podría hacerlo en forma diferente
- Entonces, se respondería:
  - El negocio debería ser atractivo,
  - tiene que darme todo lo que desee, sin obligarme a estar pendiente de él todo el día.
  - Debe ser único, de modo que los clientes lo recuerden, comenten y vuelvan

# Las fases del crecimiento

---

- Los negocios deben crecer, ello provoca el cambio
- Para ello lo que importa es lo que la empresa necesita, no lo que el propietario quiera
- Para comprender porqué la mayoría de las empresas no funciona es necesario saber como afectan a la mente del propietario las tres fases del crecimiento del negocio:
  - infancia,
  - adolescencia y
  - madurez

# Infancia del negocio: la fase del técnico

---

- En esa fase propietario y negocio son la misma cosa
- El técnico no quiere ni el crecimiento ni el cambio, sólo quiere un lugar donde poder trabajar. Hay trabajo que hacer y eso es lo que le gusta. Trabaja 14 horas diarias, 7 días a la semana.
- Pero gradualmente hay más trabajo que el que está en condiciones de asumir. El negocio lo sobrepasa. El servicio, que era excelente, empieza a empeorar.
- El negocio se ha convertido en su nuevo patrón. Siente que su trabajo es complicado, frustrante, sin sentido ¡No encuentra la forma de librarse del nuevo patrón!

# Lo importante es lo que se deja de hacer

---

- El técnico generalmente cree que gestionar es una suma de tareas agregadas a su trabajo normal, no comprende que ha asumido un rol más complejo
- Su negocio depende de él, de su personalidad, de su capacidad para realizar el trabajo, si no está, los clientes se irán a otro sitio.
- No puede imaginar lo que sería el negocio sin hacer él el trabajo. Pone manos a la obra, contesta el teléfono, limpia, hace más y más cosas. La visión táctica lo condiciona
- Precisamente es el trabajo estratégico - que no hace - el que llevará la empresa adelante y le garantizará la vida que aún no ha conocido

# Para sobrevivir es necesario cambiar

---

- La infancia se termina cuando el propietario comprende: 1) que no es propietario de un negocio, sino de un empleo, 2) que ser un buen técnico no es suficiente, 3) que debe aprender cómo funciona el negocio y desarrollar las habilidades necesarias para desempeñar el rol de emprendedor y directivo.
- Sólo así quedará libre de la rutina y podrá crear empleo para otras personas
- Cuando esto sucede, muchos técnicos cierran la puerta y desaparecen. Los que persisten entran en la etapa de la adolescencia

# Segunda fase: La adolescencia

---

- La adolescencia del negocio comenzará cuando el técnico solicite ayuda externa, como consecuencia de alguna crisis
- Sobrecargado de trabajo, normalmente requerirá *ayuda técnica*, para aquello que no le gusta hacer
- Generalmente buscará a alguien con experiencia en el negocio, que sepa contabilidad, porque el técnico odia hacerla y por lo tanto, la ignora
- Su desesperación se convertirá en esperanza. Por un momento se sentirá libre y en lugar de delegar, abdicará. El nuevo empleado actuará de gerente

# Segunda fase: La adolescencia

---

- Pero aunque se contraten más empleados continuarán los problemas, como una extensión lógica del deterioro que llevó a contratar al gerente
- Nunca el trabajo se realizará a satisfacción del técnico, porque él cambiará constantemente su idea sobre lo que debe hacerse y cómo hacerlo
- Pronto el técnico pensará que no debería haber confiado, ya que comprobará que nadie vigila ni trabaja tan duro como él
- Y volverá a absorber más trabajo. En cualquier negocio adolescente el propietario seguirá constantemente ocupado, aunque tenga empleados para que hagan esas tareas

# El límite del confort

---

- Inevitablemente el negocio adolescente crecerá a tal punto que excederá la capacidad y habilidades del técnico para controlarlo, sobrepasando su límite de confort. Entonces sentirá miedo, angustia
- El gerente, también un técnico, se sentirá inseguro. Necesitará dirección, saber porqué debe hacer esto o aquello, cómo se evaluará su actuación
- La carencia de dirección llevará al negocio a una situación insostenible
- Quedarán tres opciones: 1) volver a la infancia, 2) dirigirse a una fractura fatal, 3) definir una vía distinta, que permitirá sobrevivir indefinidamente

# Hacerse pequeño de nuevo

---

- Una de las reacciones del técnico ante el caos será achicarse para recuperar el control. Despedirá al gerente y los empleados y volverá a la infancia
- Lo único que le quedará es hacer todo, la tiranía de la rutina. Deberá enfrentarse con la verdad: ¡No es propietario de un negocio, sino de un empleo! Y lo que resulta fatal, ¡Es el peor empleo del mundo!
- No podrá cerrarlo, ya que no podrá hacer frente a los pagos. Ni dejarlo, no habrá nadie para sustituirlo, Ni venderlo, porque nadie querrá comprar un empleo
- Los negocios que se achican terminan autoconsumiéndose. Finalmente, agotado, el técnico cerrará la tumba de su sueño perdido y perderá su inversión

# Ir hacia la fractura

---

- Los negocios que crecen hasta la fractura son un signo de nuestros tiempos. Es un fenómeno común en el campo de la alta tecnología
- Son empresas que crecen muy rápido. A medida que la empresa crece, el caos se hace mayor.
- El técnico y su gente no logran la perspectiva necesaria para escuchar, o para analizar su auténtica condición
- A menudo justifican la quiebra como la consecuencia del riesgo y la velocidad del cambio
- En realidad juegan a la ruleta rusa, sin saber que la pistola está cargada

# Supervivencia adolescente

---

- Hay quienes están determinados a hacer todo lo necesario para sobrevivir. Están allí en todo momento, siendo intransigentes, aprovechándose de su gente y de sus clientes, sacrificando a su familia, condicionando a sus amigos
- Pero finalmente algo falla y entonces hay que sacrificar algo. En estos casos es el fundador del negocio, porque se enferma o tiene que vender
- Es la posibilidad más trágica, porque no es el negocio el que explota, sino el propietario
- Pero no hay que llegar a esos extremos, existen formas mejores para enfrentar el problema

# La única forma de salir de la trampa

---

- Los negocios están destinados a crecer. Por lo tanto, la verdadera cuestión es el tamaño al que pueden llegar en forma *natural*. Limitarlos debido a las propias limitaciones personales es antinatural
- Una empresa madura se crea con una visión, desde una perspectiva amplia, más inteligente. Comprender esto posibilitará que el propietario se prepare y prepare a su negocio para sostener el crecimiento.
- Para ello debe hacerse las preguntas adecuadas: ¿Dónde quiere estar?, ¿Cuándo?, ¿Cuánto capital, espacio y personas serán necesarios?, etc.

# Madurez y perspectiva empresarial

---

- Un negocio maduro es aquel que el empresario ha desarrollado intuyendo en todo momento hacia dónde quería ir. Por lo tanto, sabe en cada momento donde debe estar
- Empresas como Mc Donald's, Federal Express y Disney ¡No terminaron siendo empresas maduras por arte de magia! ¡Tuvieron que quemar las etapas precedentes! Quienes las fundaron tenían una perspectiva totalmente diferente del negocio y sus reglas de funcionamiento
- En la empresa que se inicia madura es la *perspectiva emprendedora* lo que marca la diferencia

# Madurez y perspectiva empresarial

---

- Tom Watson, el fundador de IBM, atribuía el éxito de su empresa a tres razones:
  1. En un principio tenía una idea muy clara de cómo tendría que ser la empresa cuando estuviese realmente consolidada
  2. En base a esa visión creó una imagen, un modelo de cómo IBM debería actuar cuando estuviese funcionando a pleno
  3. Se dio cuenta que si quería una gran empresa debía actuar como si fuese grande desde el inicio. Cada día se dedicaba más al desarrollo del negocio que a hacer negocios

## Modelo emprendedor

vs.

## Modelo técnico

- Entiende que sin una imagen clara del cliente, no puede haber éxito en el negocio
  - Diseña el negocio de acuerdo a lo que quiere el cliente
  - Se pregunta:  
¿Cómo verá el cliente al negocio?
- Se enfoca en crear un negocio que lo satisfaga personalmente
  - No se enfoca en el cliente potencial ni en la posibilidad de otra forma de gestión
  - Sólo se preocupa por:  
¿Cómo podré vender lo que hago?

# Modelo emprendedor

vs.

# Modelo técnico

---

- Satisface, en forma innovadora, las necesidades de un segmento específico de clientes
- Concibe al cliente como una oportunidad
- Concibe al negocio como un producto

- Reproduce lo que normalmente se hace en una actividad, sin preocuparse en la forma en que se hace
- Ve al cliente como a un problema, ya que siempre exige algo que no sabe cómo producir

## Modelo emprendedor

vs.

## Modelo técnico

- Se pregunta: ¿Cómo se debe funcionar
  - El negocio es un sistema para producir resultados para los clientes, que se traducirán en beneficios
  - Se inicia con una imagen definida del futuro y vuelve al presente para adaptarlo a esa visión
- Sólo se pregunta: ¿Qué trabajo se debe hacer?
  - Considera que el negocio es para producir ingresos a los que trabajan en él
  - Se inicia hacia un futuro incierto, con la esperanza de que este se mantenga como en el presente

## Modelo emprendedor

vs.

## Modelo técnico

- Ve el negocio integralmente en una escala más amplia, y desarrolla cada parte
- Tiene una visión integrada del mundo
- El mundo actual será modelado de acuerdo a la visión
- Funciona de acuerdo a reglas y principios articulados

- Visión estrecha, a partir de las partes, desde las que trata de construir el todo en cada etapa
- Tiene una visión fragmentada del mundo
- Se basa sólo en su experiencia y reproduce el único modelo de trabajo que conoce
- Predomina la rutina

# Un modelo de empresa que pueda funcionar

---

- El modelo de empresa que pretendemos construir tiene que estar en equilibrio, incluyendo tanto al emprendedor, al directivo y al técnico.
- Debe encender la imaginación del emprendedor, garantizar al directivo que tiene suficiente carburante para mantener la marcha y ofrecer al técnico un modelo de trabajo que tenga que ver con cada tuerca y tornillo del Sistema
- Ese modelo de desarrollo revolucionario existe y ha transformado de forma impresionante a las pequeñas empresas norteamericanas
- Le llamo *la Revolución clave*

# La Revolución clave

---

- En el corazón de la *Revolución clave* existe un modo diferente de hacer negocios, que puede transformar drásticamente a cualquier pequeña empresa y llevarla de una situación de caos y desazón a otra de orden, estimulación y crecimiento continuo
- Ray Kroc, sobre el pequeño negocio de los hermanos Mc Donald's creó un modelo reproducible, que fué la génesis del fenómeno de las franquicias
- Entre 1971-87 cerraron menos del 25% de los negocios franquiciados en EE.UU, porcentaje bajo en relación al 80% de los negocios independientes, que fracasan en sus primeros cinco años. En 1992 los franquiciados manejaron el 41% de la venta detallista

# Factor clave:

## El formato de negocio de la franquicia

---

- Las primeras fueron franquicias de marca. Estas evolucionaron cuando se le comenzó a dar a los franquiciados un Sistema completo de gestión
- Esa es la diferencia fundamental. El producto es el propio negocio.
- El Sistema se basa en el concepto de que el verdadero producto de un negocio no es lo que se vende, sino la forma en que se vende
- El que adquiere la franquicia sólo necesita la respuesta a una pregunta: ¿Esto funciona de verdad?

# Factor clave:

## El formato de negocio de la franquicia

---

- Ray Kroc comprendió que la hamburguesa no era su producto, sino el propio Sistema Mc Donald's
- Comprendió que no competía con los vendedores de hamburguesas, sino con cualquier otra oportunidad de negocio que se pudiera encontrar
- Forzado a crear un negocio para poder venderlo, debió crear uno que pudiese funcionar, sin importar quién fuera el comprador
- Ray Kroc hizo reingeniería en Mc Donald's, antes que la palabra y el proceso se pusieran de moda
- Aplicó las ideas derivadas de la revolución industrial al *desarrollo de un prototipo de negocio*
- Trabajó *con* su negocio, no *en* él

# El secreto es el prototipo de negocio de la franquicia

---

- Ray Kroc quería un resultado excepcional. En Mc Donald's vió algo que funcionaba como debía ser, una y otra vez, siempre de la misma forma
- Él era un emprendedor, a pesar de que seguía siendo un técnico, un artesano que amaba - por encima de todo - lo que hacía
- Su diferencia con un técnico residía en el orden de la magnitud
- Creó una forma extraordinaria de dar origen a negocios extraordinarios, para propietarios de pequeñas empresas

# El secreto es el prototipo de negocio de la franquicia

---

- En la franquicia se puede encontrar el modelo para hacer exitoso a un negocio
- ¿Cómo construir los componentes del prototipo y ensamblarlos de modo que el negocio funcione?
- ¿Cómo construirlos para que el Sistema del negocio pueda ser repetido una y otra vez?
- Primero se crea el prototipo y se estudian y solucionan los problemas que han condicionado a todos los negocios desde tiempos inmemoriales
- Sin *Sistema* la franquicia sería un negocio imposible, tan caótico e indisciplinado como cualquier otro

# El prototipo de la franquicia

---

- Ray Kroc experimentaba una y otra vez cualquier detalle del Sistema del negocio. La disciplina, la estandarización y el orden son elementos fundamentales de su Sistema
- En ningún otro lugar se puede encontrar un negocio en el que se preste tanta atención a las pequeñas cosas, ni un Sistema que garantice al cliente que sus expectativas quedarán satisfechas de la misma forma en cada ocasión
- En el prototipo se integran todos los elementos requeridos para llegar a completar un negocio y transformarlo en una máquina

# El prototipo de la franquicia

---

- El único criterio de valor termina siendo la respuesta a la fundamental pregunta: ¿Funciona?
- Una vez completado el prototipo, el franquiciante se dirige al futuro franquiciado diciéndole: Déjeme que le muestre cómo funciona
- Una vez que éste ha aprendido el Sistema, ha recibido el *elemento clave* para su negocio, ¡Gira el conmutador y el propio negocio hace el resto!
- Si el franquiciante ha desarrollado el Sistema correctamente, cuidando los pequeños detalles, se podrá resolver fácilmente cualquier problema

# El prototipo de la franquicia

---

- El Sistema debe derivarse de la construcción del negocio
- El prototipo de negocio debe lograr darle al cliente lo que quiere
- Para el emprendedor es el medio para concretar su visión, al directivo le garantiza el orden y la predictibilidad, al técnico le permite realizar el trabajo, al propietario le permite alimentar equilibradamente sus tres personalidades, mientras crea un negocio que funcione

# El prototipo de la franquicia

---

- La cuestión es:
- ¿Cómo construir su modelo?
- ¿Cómo construir un negocio que pueda funcionar sin su propietario?
- ¿Cómo liberarse del negocio de modo que pueda vivir una vida más plena?
- Porque hasta que no lo logre, ¡Será el negocio quien controlará su vida!
- Pero una vez que logre poner en funcionamiento esta idea, ¡Estará en el camino de la liberación!

# Trabajar *para* su empresa, no *en* ella

---

- Un negocio no es la vida de su propietario, es algo totalmente distinto.
- El propietario debe des-identificarse del negocio para poder concebirlo como una idea, un producto
- El negocio es un organismo que vivirá y morirá de acuerdo a la forma en que realice su única función: encontrar y mantener clientes
- Si el propietario lo comprende, trabajar *para* su negocio, en lugar de *en* un negocio, esto se convertirá en el tema central de su actividad diaria.
- Debe diseñar su negocio *pretendiendo* que se va a convertir en una franquicia, aunque no sea así

# Las reglas del juego de la franquicia

---

*Estas son las reglas si quiere ganar:*

1. El modelo dará valor consistente a sus clientes, empleados, proveedores y prestamistas, más allá de lo que puedan esperar
2. El modelo deberá funcionar con el menor nivel posible de experiencia y habilidades
3. Deberá ser un lugar de orden más que impecable
4. Todo el trabajo deberá quedar sujeto a manuales
5. El modelo suministrará a los clientes un servicio uniforme y predecible
6. Deberá emplear un color uniforme, vestidos uniformes y códigos en los comportamientos

# 1. Valor consistente

---

- ¿Puede el negocio dar valor más allá de las expectativas más exigentes?
- ¡Esta es la razón de ser de su negocio!
- Valor puede ser:
  - Una palabra dicha al cliente que se va,
  - Un regalo inesperado enviado por correo,
  - Una palabra de reconocimiento a un empleado,
  - Dedicación especial en la explicación al cliente,
  - Precio razonable para determinados productos,
- Valor es lo que la gente percibe que es, nada más

## 2. Funcionar con el menor nivel posible de experiencia y habilidades

---

- Si un modelo depende de gente altamente calificada, será muy difícil de repetir
- Este tipo de personas son escasas y caras, su contratación repercutirá en el precio, no existe negocio que lo resista
- Los resultados del negocio deben depender del sistema, no de los expertos ni de su humor
- Los grandes negocios se construyen a partir de personas ordinarias haciendo cosas extraordinarias
- Para ello, *una determinada forma forma de hacer las cosas* es esencial. Deberá inventar soluciones sistemáticas innovadoras

# 3. Orden más que impecable

---

- Los clientes y los empleados necesitan una estructura vital, que les garantice puntos de referencia
- El orden le dice a sus clientes que pueden confiar en el resultado
- Les dice que la estructura está en su lugar
- Les dice que mientras el mundo quizá no funcione, algunas cosas lo siguen haciendo
- Le dice a su personal que el propietario sabe lo que hace y pueden confiar en un futuro con él

## 4. Todo el trabajo sujeto a Manuales de operaciones

---

- La documentación da al personal la estructura necesaria y la forma de hacer la tarea
- Les comunica la existencia de una lógica y una tecnología que garantiza resultados
- El Manual de operaciones es la guía de funcionamiento de la empresa, especifica el propósito del trabajo, el proceso y los estándares, tanto del proceso como de los resultados
- El prototipo no podría existir sin ello

## 5. Suministrar un servicio uniforme y predecible a los clientes

---

- El negocio no sólo debe estar ordenado, debe actuar ordenadamente
- El servicio no sólo debe ser bueno, debe ser predecible, consistente
- Lo que se realiza en el contexto de un modelo no es tan importante como que se haga de la misma manera cada vez

## 6. Color uniforme, vestidos, uniformes, códigos en los comportamientos

---

- Los diferentes segmentos de clientes responden de forma diferente a las formas y colores que son grandes fuerzas motivadoras
- Hay colores y formas que funcionan y otras no
- Por ejemplo, los trajes azules venden más que los marrones
- Lo comprobado - a través del modelo - debe emplearse sobre las paredes, suelos, techos, vehículos, facturas, uniformes, anuncios, etc.

# El problema no es el negocio

---

- ¿Cómo podría hacer funcionar mi negocio, sin mí?
- ¿Cómo podría hacer trabajar al personal, sin mi constante interferencia?
- ¿Cómo podría sistematizar mi negocio de tal suerte que pudiese repetirlo y cada unidad funcione igual?
- ¿Cómo podría seguir sintiéndome libre?
- ¿Cómo podría usar mi tiempo realizando el trabajo que me gusta, en lugar de realizar el que debo?
- Generalmente los propietarios desconocen las respuestas. El problema no es el negocio; nunca lo ha sido, ¡Es el propietario!

# El problema no es el negocio

---

- El problema será el propietario hasta que no cambie la perspectiva sobre lo que es un negocio y la manera de operar, hasta que no produzca un cambio radical.
- Desarrollar con éxito un negocio requiere un proceso, llegar a obtener la información necesaria y un método para poder usarla
- Lo que sigue es un método, lo llamo *Proceso de desarrollo de negocio Gerber*

# El proceso de desarrollo de un negocio

---

- La construcción de un prototipo de negocio es un proceso, basado en tres actividades diferenciadas pero íntimamente integradas: *innovación, cuantificación, orquestación*
- Todos y cada uno de los componentes de un sistema de negocio hacen que los consumidores diferencien a ese negocio de cualquier otro
- Lo que demanda innovación es el propio proceso del negocio convertido en producto, porque la manera de interaccionar con el cliente es más importante que lo que se vende

# Innovación

---

- Para que la innovación resulte significativa ha de tomar siempre en cuenta el punto de vista del cliente
- A la vez, la innovación simplifica las operaciones clave, haciendo las cosas más fáciles para todo el mundo
- En consecuencia, la innovación es el mecanismo a través del cual la empresa se identifica en la mente del cliente y establece su individualidad
- La innovación es la *habilidad para “hacerlo de la mejor forma”* produce un alto grado de energía, porque en una empresa innovadora todo el mundo crece, clientes, empleados, proveedores

# Cuantificación

---

- Para ser plenamente efectivas, todas las innovaciones deben ser cuantificadas
- La cuantificación es medir el impacto de la innovación sobre un determinado proceso
- Se debe cuantificar todo. El propietario debe familiarizarse con las cifras del negocio
- Sin las cifras se hace imposible saber donde se está y menos hacia donde se va
- Es triste comprobar que la cuantificación apenas se realiza en las empresas

# Orquestación

---

- Si se hacen las cosas en forma diferente en cada ocasión, si cada uno lo hace a su libre albedrío, se estará generando involuntariamente el caos
- Si se innova, se cuantifica y se detecta que algo funciona mejor, se debe *orquestar, implementar en forma uniforme*. Si la innovación no se implementa, no se puede poseer
- La franquicia se debe concebir como “la única forma posible de hacer negocios”
- Si la única forma de hacer el negocio no se puede repetir, porque no se orquesta adecuadamente, no se será consistente en la satisfacción del cliente

# Orquestación

---

- Debe existir una cierta forma de hacer las cosas, un hábito, una rutina. Porque de lo contrario no existiría nada que mejorar
- El artesano adquiere un cierto nivel de maestría en las habilidades orquestadas, se realiza mediante el trabajo
- Con la continua investigación sobre la forma de trabajar se consigue que el propio trabajo se convierta en la clave de la transformación personal.
- Se convierte en algo más que un hábito, en una exploración sobre quienes somos

# Lo esencial en el desarrollo del negocio

---

- El proceso de desarrollo del negocio se realiza en todo momento, es una investigación sobre las cosas más ordinarias que se deben hacer día a día
- Innovación, cuantificación y orquestación son la columna vertebral, la esencia del proceso
- Cuando éste se convierte en parte del negocio, también se transforma en una parte fundamental del proceso de comunicación entre los participantes
- Entonces se erige no sólo en una manera de pensar y de actuar, sino también en una manera de ser, de transformación personal
- Ese es el verdadero núcleo del proceso - no la eficacia ni más dinero - sino generar una vida mejor

# Su programa de desarrollo de negocio

---

- Mediante su programa de desarrollo de negocio éste se irá convirtiendo en un modelo perfectamente organizado, reproducible y vendible
- El programa está formado por siete etapas:
  - Su vocación inicial
  - Su objetivo estatégico
  - Su estrategia de organización
  - Su estrategia directiva
  - Su estrategia de personal
  - Su estrategia de sistemas

# Su vocación inicial

---

- Antes de determinar su papel, el propietario tendría que hacerse las siguientes preguntas:
- ¿Qué es lo que más valoro?
- ¿Qué tipo de vida quiero?
- ¿Cómo quiero que evolucione mi vida?
- ¿Qué y quien deseo ser?
- ¿En qué me quiero convertir?
- ¿Qué me gustaría hacer en los próximos dos años, y en los diez siguientes?
- ¿Qué me gustaría aprender?
- ¿Cuanto dinero necesitaré para lo que quiero?

# Su vocación inicial

---

- Su vocación inicial será la respuesta a estas preguntas. Y también, lo que le gustaría decir sobre su vida
- Lo que tiene que hacer es empezar a vivir su vida como si fuese algo extremadamente importante; tomarse su vida en serio, crearla intencionalmente
- La gente extraordinaria vive su vida de forma activa, mientras que el resto vive condicionado, esperando lo que les depare el futuro
- Su vocación inicial es la visión necesaria para traer el negocio a la vida y su vida al negocio. Le suministrará la energía necesaria. No es a su negocio lo que debe temer perder, sino a sí mismo.

# Su objetivo estratégico

---

- Es la visión de lo que se convertirá el negocio, considerado como producto terminado
- En este contexto el negocio, más que una finalidad, es un medio de concretar su vocación inicial
- El objetivo estratégico no es un plan de negocios, es una herramienta para medir el progreso, el resultado de un plan de vida, posibilitado por un plan de estrategia de negocios
- El plan estratégico es una herramienta de marketing, sirve para comunicar la dirección a quienes se interrelacionen con el negocio

# El primer parámetro del objetivo estratégico: el dinero

---

- ¿Qué tamaño tiene su visión? ¿Cuál tiene que ser para que su empresa se considere consolidada?
- Es necesario saber los ingresos brutos, los beneficios antes y después de impuestos, la reinversión
- ¿Cómo se puede saber cuáles serán las ventas? ¡No es posible! Pero en el inicio cualquier parámetro es mejor que su ausencia, especialmente para saber cómo servirá para la vocación inicial
- Existe tan solo una última y auténtica razón para crear un negocio: su venta posterior. ¿Porqué podría alguien comprarlo? ¡Porque funciona!

# El segundo parámetro: Una oportunidad suficientemente válida

---

- Si el negocio logra aliviar una necesidad de un grupo de consumidores suficientemente grande y puede alcanzar los resultados financieros exigidos por la vocación inicial y el objetivo estratégico, será una oportunidad suficientemente válida
- De lo contrario, independientemente de lo interesante que pueda ser, es mejor olvidarlo, porque consumirá demasiado de su precioso tiempo y le impedirá encontrar una oportunidad mejor

# ¿En qué tipo de negocio me hallo?

---

- En la fábrica de Revlon se producen cosméticos, pero en la tienda Revlon se vende esperanza.
- El producto genérico es el cosmético, el específico es la esperanza. Si se comprende la diferencia, se estará creando una gran empresa.
- Las personas adquieren productos genéricos, pero lo que realmente les queda respecto de un negocio - no del producto - son sensaciones y sentimientos
- ¿Cuál es el sentimiento que las personas pretenden comprar cuando adquieren uno de sus productos? ¿Cuál es el sentimiento con el que dejan su negocio?

# ¿Quién es mi cliente?

---

- Todo negocio tiene un consumidor más probable, con un conjunto de características definibles
- La demografía nos dice quién es nuestro cliente
- La psicografía nos dice porqué compra nuestro cliente, una serie de razones específicas, ninguna de las cuales es racional, o incluso, explicable
- Cuando se pregunte: ¿Es este negocio una oportunidad realmente válida? La respuesta es determinar cuántas oportunidades de venta se generan, según el análisis demográfico y psicográfico de los compradores

# Otras cuestiones a responder

---

- ¿Cuándo quedará completado el prototipo? (años)
- ¿Qué ámbito tendrá el negocio? (local, nacional)
- ¿Qué tipo de negocio será? (al detalle, por mayor)
- ¿Qué parámetros se emplearán respecto a información, limpieza, uniformes, contratación de personal, política de despidos, formación, etc.?
- Los parámetros determinarán tanto el propio negocio como la experiencia que se recibe del mismo
- Los parámetros generan la energía necesaria para que las mejores empresas, así como el personal más efectivo, produzcan resultados

# Su estrategia organizacional

---

- La mayor parte de las empresas se organizan alrededor de personas, en lugar de alrededor de funciones. El resultado suele ser el caos
- Cuando todo empieza a funcionar mal, ¿Quién es el responsable de corregir las condiciones de funcionamiento?
- Las organizaciones necesitan algo más, una lógica, un todo integrado. Sin un organigrama todo depende de los esfuerzos personales y la buena voluntad de cada uno, elementos que por sí solos llevan al caos, al desastre.
- El organigrama es la consecuencia del objetivo estratégico y éste, de la vocación inicial

# Su estrategia organizacional

---

- Lo razonable es diseñar el organigrama describiendo todo el trabajo que ha de realizarse en la empresa, cuando se obtenga la totalidad del potencial y las competencias necesarias
- No importa que al inicio esas funciones sólo sean desempeñadas por pocas personas
- El siguiente trabajo es redactar una Definición de Posición para cada una de las funciones.
- Es un contrato con cada persona, que incluye un resumen del trabajo de cada puesto, las responsabilidades y los parámetros para evaluar los resultados. Da a cada uno un sentido de compromiso y responsabilidad

# Definir el prototipo de la posición:

---

- Habiendo creado la imagen del negocio, se inicia el proceso de definición del prototipo desde los procesos básicos, analizando el trabajo táctico
- *Los directivos deben ser sustituidos por un sistema,* de modo de quedar libres para realizar el trabajo estratégico
- Se empieza a pensar cómo interactúa la empresa con los clientes. ¿Cómo se podría darles lo que desean, maximizando simultáneamente los beneficios?
- Una vez diseñados los procesos, se redactan los Manuales de operaciones

# Su estrategia directiva

---

- En lugar de directivos extraordinariamente competentes se necesita un *Sistema de Dirección*, que se convertirá en su Estrategia de dirección
- El trabajo de los directivos no es hacer el trabajo básico sino gestionar el Sistema, respetando las reglas del juego que han creado.
- El Sistema debe asegurar que las tareas se hagan siempre igual, en forma automática. El manual no debe ser complicado, basta con listas de chequeo
- El Sistema se diseña con la finalidad de producir resultados de marketing. Todo debe ser organizado, de modo que los clientes se lleven una excelente impresión

# Su estrategia de personal

---

- ¿Cómo hacer que su personal actúe como desea?
- El Sistema es la solución. Sin una idea clara de porqué trabajar no existirá estrategia de personal
- No hay nada peor que el trabajo no deseado. Para que los empleados hagan lo que deben hay que crear primero un entorno que lo haga posible
- Es fundamental la seriedad con que se ha planteado el negocio. Cuando eso se convierte en un símbolo, los empleados comprenden que no han sido contratados para trabajar, sino para hacer algo más importante. Hacer correctamente el trabajo se debe convertir en una forma de vida

# Su estrategia de personal

---

- La seriedad infunde respeto, tanto por la empresa como por el propietario
- Los empleados entienden que si no se toman la empresa con seriedad, no se están tomando en serio al propietario ni a sus valores
- La sistematización de un negocio tiene que ser humanizadora. El trabajo se hace pasivo sin el factor personal. Cuando lo que se hace es el resultado de lo que se siente, las cosas se hacen mejor, el trabajo se ve como una oportunidad para realizarse
- Las personas que ven el trabajo como una condena, que no aportan vidas e ideas, contribuyen a crear muerte a su alrededor

# Las reglas del juego

---

- No hay nada más desafiante que un juego bien concebido. El juego debe ser experimentado, comprobarse que funciona
- El propietario crea las reglas del juego, una estructura definida sobre cómo actuar, en función de la cual los empleados pueden examinarse y ser examinados
- El proceso de contratación es fundamental: el grado en que el personal siga las reglas del juego depende de lo bien que se les hayan comunicado en el inicio de la relación y no después que esta se haya iniciado

# Las reglas del juego

---

- El “juego del personal” tiene reglas que deben ser respetadas, que serán descubiertas en el desarrollo del juego:
  1. El juego debe ser lo primero, lo que debe hacer la gente, lo segundo
  2. Nunca se debe crear un juego para el personal que el propietario no esté dispuesto a jugar
  3. El juego no debe terminar nunca, pero debe existir la posibilidad de lograr pequeñas victorias, de lo contrario el personal dejará de estar motivado

# Las reglas del juego

---

4. Se deben cambiar las tácticas de vez en cuando, no la estrategia, que es la base del compromiso del propietario y su gente
5. Es necesario recordar el juego, y su razón de ser aunque no demasiado a menudo
6. El juego debe tener sentido, su lógica se debe apoyar en un fuerte compromiso emocional
7. Debe ser, de vez en cuando, divertido
8. No hay mejor idea que una propia. Pero si no logra dar con un buen juego, cópielo, pero asegúrese se conocerlo profundamente

# La lógica del juego

---

- Se necesitan personas dispuestas a jugar el juego, no personas que crean que tienen un juego mejor
- El juego debe ser digno de ser jugado
- El juego debe producir un resultado mejor
- Debe darle al cliente la sensación de que el negocio es un lugar especial, creado por personas especiales, que hacen las cosas de la mejor forma posible
- Todos los directores deben ser medidos por los resultados

# Jerarquía de los sistemas

---

- Existe una jerarquía de sistemas:
  1. Como lo hacemos aquí
  2. Como reclutamos, contratamos y formamos al personal para hacerlo
  3. Como lo gestionamos aquí
  4. Como lo cambiamos

# Su estrategia de marketing

---

- Olvídense de todo, excepto del cliente. Su estrategia de marketing inicia, acaba, vive y muere con el cliente
- Lo que se quiere personalmente no es importante, lo importante es lo que el cliente quiere, probablemente muy diferente de lo que Ud. cree que quiere
- Las decisiones de compra se toman en forma inconsciente e instantánea: irracionalmente. Su cliente es menos racional en sus expectativas y convicciones de lo que Ud. imagina
- Si se sabe *quién* es el cliente (características demográficas) se puede saber *porqué* compra (características psicográficas)

# Su estrategia de marketing

---

- La mayoría de los propietarios de negocios viven en un estado de desinformación inconsciente
- Para saber quiénes son sus clientes y por qué compran hay que preguntárselo, a todos y cada uno de ellos
- ¿Cuál es tu zona de negocio, donde viven tus clientes?
- ¿Cuáles son sus datos demográficos: sexo, edad, etc.?
- ¿Qué es lo que compran y cómo se relacionan sus decisiones con los mensajes que les envían sus proveedores?
- ¿Cómo encontrar a los que todavía no conoces y no te conocen?

# Su estrategia de marketing

---

- Si el propietario toma decisiones sin información, si sólo hace el trabajo táctico, si lo único que hace es trabajar, entregando todas sus energías, no tendrá capacidad para preguntar:
- ¿Qué debe hacer mi negocio para estar siempre en la mente de nuestros clientes, y nos escojan frente a otras opciones posibles?
- El proceso de negocio completo, por el que una empresa hace lo que hace, ha de ser un proceso de marketing
- El cliente que ya tienes es mucho más barato de mantener que conseguir uno nuevo. Esa es la razón por la que el proceso de negocio basado en la generación del contacto, la conversión en ventas y la satisfacción del cliente es decisivo

# Su estrategia de marketing

---

- Su negocio es mucho más frágil que una gran empresa.
- Por lo tanto, Ud. deberá tomarse el marketing de una forma mucho más seria de lo que hace una gran empresa
- El reto de nuestra era es aprender el lenguaje de nuestros clientes, y a continuación, hablarles de tal forma que puedan oírnos por encima de los demás
- Si es capaz de hacerse estas preguntas, ¡Ya está en el buen camino!
- El propósito de este libro no es dar respuesta a estas preguntas ¡Sino animar a que se formulen!

# Su estrategia de sistemas

---

- Existen tres tipos de sistemas en su negocio:
  - De núcleo duro (teléfonos, computación)
  - De núcleo blando (sistema de ventas, etc), y
  - De información (inventarios, flujo de fondos, balances)
- Los primeros son inanimados (cosas), los segundos son animados (acciones, ideas) y los terceros garantizan la interacción entre los otros dos
- Los sistemas de núcleo duro permiten lograr resultados en forma automática, dejando tiempo libre

# Sistema de ventas

---

- Los sistemas de núcleo blando son los procesos, secuencias de operaciones, que expresan la idea del negocio, su esencia, su espíritu
- Cada comunicación verbal o escrita con los clientes constituye un sistema de este tipo
- El Sistema de ventas, una interacción planeada con los clientes, es un ejemplo
- A nuestro sistema le denominamos el Sistema de ventas del punto de poder. Esta compuesto de dos partes: Estructura (lo que se hace) y Sustancia (cómo se hace) La sustancia es lo que el vendedor aporta al proceso

# Sistema de ventas

---

- Nuestro sistema incluye:
  - Identificación de los puntos de decisión básicos del consumidor en el proceso de venta
  - Transcripción literal de las palabras que aseguran el éxito
  - Creación de los materiales a emplear en cada una de las situaciones posibles
  - Rememorización de los puntos básicos
  - Proveer a cada uno de los vendedores de los mismos argumentos
  - Dejar libertad al personal de ventas

# Sistema de ventas

---

1. **La presentación de la cita:** Se le dice al cliente que existen cosas que desconoce, pero puede llegar a controlar. Tiene como objeto establecer un compromiso emocional para lograr la cita
- **La presentación del análisis de necesidades:**
  1. Se reestablece el compromiso emocional,
  2. Se explica cómo se va a proceder,
  3. Se logra credibilidad reafirmando el posicionamiento y el interés en resolver la necesidad,
  4. Se describe el producto o servicio
  5. Se obtiene del cliente la información necesaria para ofrecerle soluciones

# Sistema de ventas

---

3. **La presentación de soluciones:** provee el arsenal racional para fundamentar el compromiso emocional y que el cliente elija entre las opciones ofrecidas
  4. **Será el cliente quien decidirá** y se producirá entonces una no – venta. Muchos vendedores piensan que vender es cerrar. No es así, vender es abrir al cliente potencial a una experiencia más profunda frente a su eventual frustración y las alternativas disponibles
- Si se sigue este proceso, se deja de tener un vendedor y se tiene un Sistema de ventas, una tecnología completamente predecible para producir resultados impredecibles

# Sistema de información

---

- Los Sistemas de información deben interactuar con los sistemas de núcleo blando, permitiendo el seguimiento de esos sistemas paso a paso
- Posibilitan conocer cosas que Ud. ahora no conoce, y cuándo y porqué cambiar. Sin ellos, sería como actuar a ciegas
- En el caso del Sistema de ventas del punto de poder, el sistema de información debería indicar:
  - ¿Cuántas llamadas se realizaron?
  - ¿Cuántos clientes potenciales se contactaron?

# Sistema de información

---

- ¿Cuántas citas se lograron?
  - ¿Cuántas citas se mantuvieron?
  - ¿Cuántas presentaciones de análisis de necesidades se concertaron?
  - ¿Cuántas presentaciones se completaron?
  - ¿Cuántas soluciones se aportaron?
  - ¿Cuál fue la media de ventas?
- Ello le permitirá conocer la tasa de conversión entre dos pasos del sistema, que vendedores están en el sistema y cuales fuera, el costo de las ventas, etc.

# El negocio, un sistema integrado

---

- Los sistemas de núcleo duro, los de núcleo blando y los de información deben estar totalmente integrados
- Su voluntad inicial, su objetivo estratégico y su estrategia directiva, organizacional, de personal, de marketing, son totalmente interdependientes
- El éxito en su programa de desarrollo del negocio depende de su integración.
- Su prototipo de negocio es esa integración