

COACH SAMI CASAB

**¡LIBRO EN PDF
GRATIS!**

EL PROBLEMA NO
ES TU NEGOCIO,
NI TU INDUSTRIA
NI TUS
EMPLEADOS:
¡ ERES TU !



WWW.VENTASCONINTELIGENCIA.COM
TODOS LOS DERECHOS RESERVADOS



AGRADECIMIENTOS

A Ana Gabriela mi esposa por tu amor y apoyo incondicional. Eres el amor de mi vida.

A mi hija Ina que sin duda eres una versión mía mejorada.

A mi hija Samira que siempre me tienes apurado y divertido.

A mi amigo y maestro Sukdradev que inspiras los cambios internos en mí.

A Rodrigo mi amigo y RockStar coach por tu gran apoyo.

PARTE I INTRODUCCIÓN



SIENDO INTERRUPCIÓN

Desde la primera vez que vi esta imagen, la idea me encantó. Si la observas, un par de cavernícolas arrastra una pesada caja con piedras mientras otro les ofrece ruedas, que podrían facilitarles el proceso. Yo me identifico con el cavernícola que ofrece soluciones, en este caso para los dueños y directores de PYME.

En nuestro rol de dueños o directores de PYME existen muchos patrones de los que ya no estamos conscientes, a pesar de que los repetimos una y otra vez. Me refiero a actitudes, maneras de ser, emociones, pensamientos y finalmente, acciones que cualquiera que nos observe, de inmediato identifica, incluso con extrañeza, a pesar de que para nosotros son rutinarias, de todos los días, o como decimos, 'normales'. La repetición de las mismas decisiones, es la que crea y vuelve a recrear nuestra realidad una y otra vez. Leer este libro te harás consciente de algunos de estos patrones y volverte consciente, darte cuenta de eso, es un primer paso para cambiar tu realidad actual por esa que realmente quieres. Espero que te veas reflejado en alguno de los ejemplos

que ofrece esta lectura, y si eso sucede, habremos ganado un paso en conciencia.

A lo largo de mi vida he tenido muchos maestros como seguramente, tú también. Uno de ellos siempre nos gritaba en los entrenamientos, ¡el *coaching* es interrupción! Me llevó años entender a qué se refería, sin embargo, al ver a los cavernícolas notarás que hay uno que interrumpe a los demás, sacándolos de su rutina, de su día a día, aunque sea por un momento. Gracias a esas interrupciones es que los cambios se dan; si no hubiera interrupciones los tan rutinarios humanos todo el tiempo estaríamos haciendo lo mismo, una y otra vez, funcionara o no, sin manifestar la realidad que cada uno soñamos y queremos.

PROBLEMAS Y PROBLEMÁTICAS

Hace mucho, había un ingeniero que trabajaba conmigo que empezaba explicando cualquier asunto con 'la problemática es...'. Yo siempre le decía, 'tú y tus problemáticas', pero la verdad, no entendía qué significaba esa palabra.

Los dueños de negocios frecuentemente me cuentan de algún problema específico que tienen en el momento; desde un colaborador clave que no cumple sus metas, hasta otro que falla en cosas tan básicas como llegar a tiempo o presentarse, pasando por el cliente que no paga o no le gusta un producto, y cosas por el estilo. Estos son los problemas específicos que a diario se resuelven; sin embargo, la problemática a la que se refería el ingeniero que trabajó conmigo, era y sigue siendo, encontrar la causa raíz de todos esos problemas; entender la dinámica y buscar una solución para que dejen de suceder, en lugar de tratar de resolver de uno en uno.

Parte de lo que yo busco con este libro es que, más allá de limitarte a entender los problemas de la PYME y que trates de solucionarlos, comprendas la problemática, es decir, todas las causas raíz

primero en ti, como dueño y después, en tu PYME para que así se resuelva de fondo.

DESEO QUE TE CAIGAN MUCHOS VEINTES

En esta primera parte te contaré un poco de cómo funciona el sistema que uso para ayudar a los dueños de PYME y te ofreceré ejemplos reales de algunos clientes y amigos. Estoy seguro de que si te comprometes a leer este libro completo, te caerán, como decimos en México, varios 'veintes'. Si eso sucede, no dejes de contarme cuáles fueron y si puedes, todavía mejor, apúntalos para que no se te olviden. Total, son tus veintes o como me dijo un amigo, a mí no me caen veintes, a mí me caen 'centenarios'¹.

LO QUE TÍPICAMENTE FRUSTR A LOS DUEÑOS DE PYME CON LOS QUE TRABAJA

Después de trabajar con muchos dueños de PYME he descubierto que se sienten frustrados o al menos desanimados, principalmente ante los tres mismos temas:

1. La cantidad de dinero que genera el negocio.
2. El tiempo que tienen que dedicar a su PYME.
3. El personal (empleados, socios y/o familiares).

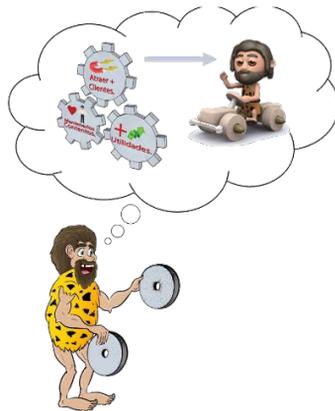
Si bien no todos enfrentan la misma situación ni comparten las mismas frustraciones, estos tres factores surgen con demasiada frecuencia y se relacionan con la estabilidad y la seguridad hacia el futuro que ven en sus negocios. Un amigo me decía, es como estar construyendo y construyendo algo que cada sexenio² se puede caer y el tema es recurrente también ya que, si bien algunos

¹ Moneda mexicana de 50 pesos oro, acuñada en 1921 para conmemorar el centenario del fin de la guerra de Independencia.

² Referido al periodo presidencial mexicano que con frecuencia conlleva cambios significativos en la economía.

se quejan de la situación económica del país y del rumbo que está tomando, al profundizar, generalmente descubro que aunque la incertidumbre molesta a la mayoría, lo que realmente les preocupa es cómo afecta directamente a sus negocios y vidas personales. Por otro lado, tengo clientes y amigos a quienes les va muy bien en sus PYME y los percibo mucho más tranquilos con el tema político.

LOS ALCANCES DE ESTE LIBRO



Muchos gastan demasiado tiempo y energía buscando el ‘cómo’ sin tener resuelto el ‘para qué’ y el ‘qué’. Hay muchos libros, que te voy a recomendar aquí mismo, que hablan del ‘cómo’, sin embargo, te aseguro que cuando cambias tu punto de vista, te vuelves consciente de lo que te funciona y lo que no te funciona, obteniendo una mayor claridad de lo que se requiere de ti como dueño o director de PYME. Entonces, el ‘cómo’ te resultará mucho más fácil de encontrar. Te darás cuenta de que teniendo resuelto el ‘para qué’ y el ‘qué’, te vuelves mucho más eficiente y efectivo en encontrar y aplicar los ‘cómo’.

Me gusta imaginar que el cavernícola de la imagen convierte su idea original de ruedas en engranes y poco a poco, logra evolucionar a mecanismos mejores y más avanzados. Con esta premisa en mente, la idea esencial a cubrir en este libro es cómo ganar más dinero con tu PYME y tener más tiempo para ti.

Te compartiré, a manera de resumen, el sistema que uso para atraer más clientes, mantenerlos contentos y generar más utilidades. También insistiré mucho que, sin la gente y los sistemas adecuados, no lo vas a lograr, así que también te hablaré de ello, ya que en el fondo, es lo que te va a ayudar a obtener más tiempo y estabilidad. También te hablaré de la importancia de tu rol como dueño de PYME. Si bien al final no encontrarás todas las respuestas en este libro, lo más importante para mí es inspirar cambios internos, que te permitan alcanzar tus metas y sueños, Este libro es corto y está diseñado para que lo leas de una sentada.

LOS DESEOS DEL 31 DE DICIEMBRE

Me gustaría contarte de Raúl T, un amigo que quizás tengamos en común. Raúl T es el dueño de un exitoso e innovador negocio de tecnología. Después de largo tiempo se tomó unas buenas vacaciones de fin de año en Puerto Vallarta. Descansó mucho y cuando se sintió con la pila recargada, decidió que había llegado el momento de hacer algunos cambios en su vida. Le quedó claro que haría más ejercicio, pasaría más tiempo con la familia y buscaría la forma de que su negocio siguiera creciendo, sin depender tanto de él. En la cena del 31 de diciembre, para darle forma a lo que ya había estado pensando durante las vacaciones, asoció cada deseo a una uva e hizo el famoso ritual que seguramente conoces. Recordó que eso mismo había hecho por lo menos los últimos 3 fines de año y aunque sin duda había progresado con respecto a otros años, tuvo un sabor agridulce al

momento de darse cuenta de que esencialmente, se trataba de las mismas promesas. Me contó que le parecía una especie *déjà vu*. Ese 31 de diciembre me llamó y preguntó si de alguna manera podría ayudarlo a que esto no sucediera nuevamente. Quedamos de vernos los primeros días de enero cuando ambos regresáramos de vacaciones.

DANDO UN PRIMER PASO

Nos reunimos un martes a las 8:15 en mi oficina. Elegimos esa hora porque a los dos nos daba tiempo de dejar a los hijos en la escuela y comenzar temprano nuestra reunión. De hecho, Raúl T y yo en ese tiempo éramos parte de un centro de negocios dentro de un conjunto muy selecto de oficinas, en un hotel del lujo, aquí en Guadalajara; creo que a los dos nos gustaba sentirnos 'huéspedes especiales'. De hecho, ahí nos conocimos, éramos vecinos de oficina y de vez en cuando, nos encontrábamos en la máquina del café.

La pregunté si esta vez sus compromisos consigo mismo iban en serio y me respondió que sí, que por eso me había buscado. Al no tener una idea clara de cómo yo podría ayudarlo, por intuición solicitó mi apoyo al haber escuchado que soy *coach* de negocios. Aterrizamos sus metas sobre papel y les dimos algo de formato ya que, aunque las tenía más o menos claras, estaban asociadas a uvas y ni siquiera escritas en una servilleta. Una vez que lo vi comprometido con sus propios objetivos le dije, te voy a ayudar a lograrlos y necesito tu compromiso en tres puntos:

1. Me vas a entregar cuentas de tus avances semana a semana.
2. Nos vamos a dedicar una hora todos los martes a las 8:15, pase lo que pase.
3. En cada reunión te comprometerás a conmigo a avances concretos de tus metas.

¿REALMENTE ESTÁS DISPUESTO A PAGAR EL PRECIO PARA LOGRAR TUS METAS?

Lo primero que respondió Raúl T fue “no puedo, yo viajo mucho”. En mi experiencia, un comentario como este puede significar dos cosas: o no está realmente dispuesto a pagar el precio para lograr sus metas o realmente sí quiere y está comprometido, pero no encuentra cómo resolver su situación. Pronto descubrí que, en su caso, aplicaba la segunda situación, así que acordamos que nos reuniríamos remotamente, usando una aplicación llamada Zoom. Si por algo él no podía atender la cita, se comprometía a avisarme al menos con 24 horas de anticipación. Su compromiso fue sin duda sólido y su actitud de disposición a encontrar maneras para lograr sus metas. Curiosamente, no preguntó cuánto le iba a cobrar ni cómo me pagaría.

LOS ESTADOS FINANCIEROS

Antes de despedirnos, avisé a Raúl T, que le dejaría una primera tarea. Se sorprendió mucho; tal vez esperaba que semana a semana yo me limitaría a preguntarle por sus metas y le exigiría que las cumpliera. Le di una copia de la versión anterior de este mismo libro y le pedí que se comprometiera a leerlo de principio a fin. También le pedí que trajera los estados financieros de su negocio para la siguiente sesión y le expliqué los aspectos básicos de lo que revisaríamos juntos de esos estados financieros. Raúl T estaba todavía más sorprendido de que yo supiera interpretar estados financieros y que además, le pidiera que se enfocara en los puntos específicos que hacen la diferencia. Él imaginaba que yo contaba con cierta habilidad para ayudar a otros dueños de PYME a lograr sus metas, pero no tenía idea de que mi fortaleza se sustenta, con mucho, en mi experiencia y conocimientos formales de negocios. Intercambiamos algunos comentarios de dónde

había yo estudiado y aprendido de negocios y supimos de varios amigos en común que habían estudiado en la misma escuela de negocios que yo. Raúl T me contó que estaba interesado en tomar algunos diplomados o postgrados en negocios como los que yo había tomado, pero que le parecían un poco extensos y caros y no estaba seguro si resultarían adecuados para él.

¿CUÁNTO ME VAS A COBRAR?

He estudiado en varias instituciones. Así que cuando Raúl T supo que entre ellas figuraba el IPADE³, una de las mejores escuelas de negocios de Latinoamérica y quizás del mundo, sintió la necesidad de preguntar cuánto le iba yo a cobrar, seguramente consciente de los bien conocidos altos precios para obtener ahí un diplomado o un postgrado. Puso cara de susto y preocupación. Tiempo después, me confesó que de inmediato se cuestionó cuánto pagaba yo por mi oficina, pues al ser vecinos de oficina, él tenía una idea muy clara. Por su mente solo pasó una pregunta: ¿cuánto me va a costar esto?

Le pedí que no se preocupara, prometiéndole que las siguientes dos sesiones serían gratis para él. Creo que el gesto le preocupó aún más, preocupado por afectarme de algún modo. Sin embargo, se comprometió a estar puntual y llevar su tarea.

LA CITA DE LOS MARTES

Como habíamos quedado, el siguiente martes a las 8:15 me conecté con Raúl T por Zoom. Tuvo a la mano sus estados financieros y muchas preguntas, tanto de los mismos estados financieros como del libro que leyó, que alcancé a ver, estaba

³ Siglas del Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa (IPADE Business School)

subrayado y algo desgastado, como si lo hubiera revisado varias veces. Realmente me dio gusto que cumpliera con su tarea. Lo primero que hicimos fue elaborar un preplan para que su negocio generara más utilidades. Él buscaba tener más tiempo y sin embargo, sabía que necesitaba contratar ayuda, así que el plan de aumento de utilidades que hicimos le dio la tranquilidad de que podría hacerlo posible, sin afectar sus ingresos personales. También establecimos en el proyecto, poner en orden algunas cosas que él sabía que estaba haciendo pobremente. Lo sentí muy animado. Juntos encontramos estrategias que podrían hacer la diferencia. A los dos nos dio gusto ver que, si nos enfocábamos en el plan, él podría pagar mis honorarios y hasta le sobraría bastante dinero para otras cosas.



Le ofrecí una garantía: si en tres meses no conseguimos que al menos mis honorarios se pagaran solos, ya no le cobraría hasta que lo lográramos. Le pareció que valía la pena intentarlo al ver cuánto iba a aprender y al saberse apoyado formalmente con el seguimiento a sus metas, pero sobre todo, Raúl T estaba decidido a lograr resultados.

LOS PRIMEROS RESULTADOS DE RAÚL T

Raúl T es brillante y cuando digo que es brillante es, porque en serio lo es. Pocos dueños de PYME he conocido como él. Desde el

primer mes implementó estrategias que le dieron para pagarme a mí todo un año y contratar a dos personas que le ayudaran.

No todos los casos son así de sencillos. Sin embargo, debes saber que Raúl T no es imaginario; existe y parte de su éxito y mi motivación para hablarte de él en este libro se debe a que él contaba con todo lo necesario para alcanzar sus metas. Estaba comprometido y dispuesto a hacer lo que fuera necesario. Yo me siento orgulloso de haberle facilitado el proceso. Sin embargo, estoy seguro de que con su nivel de compromiso, si yo no existiera, él solo hubiera encontrado la manera. Por eso decidí elegirlo como ejemplo para este primer tema; siempre he admirado esa actitud.

TRABAJAR CON MAGIC

Con el tiempo, Raúl T me recomendó con algunos amigos y de manera especial, me encargó a uno en particular, ya que de algún modo lo tenía preocupado. Se trataba de un jugador de básquetbol con el que Raúl T se reunía ahora que ya se deba tiempo para practicar deporte. Le decían 'Magic', por Magic Jonhson, ya que destacaba en la cancha. Magic también era amigo de un reconocido experto en finanzas que me ha referido algunos clientes, al que sus amigos, hasta la fecha llaman 'Robin'. Curiosamente, de todas las personas con las que he tratado en mi vida como *coach* de negocios, Robin y Magic son los únicos que realmente disfrutaban de sus apodos.

Fueron Raúl T por un lado, y Robin por el otro, quienes animaron a Magic a buscarme. Quizás, ahora que lo pienso, más que animarlo lo presionaron, pero esa conclusión te la dejaré a ti.

MAGIC BUSCABA UN ASESOR

Resultó muy difícil reunirme con Magic, muy difícil. Siempre tenía una razón, por no decir pretexto, para evitar el encuentro. Cuando

por fin lo logramos, no tenía metas, ni estaba comprometido a lograr algo en particular y buscaba un 'asesor' para consultar sobre cosas que, por cierto, él ya sabía. Parecía una broma.

Como ingeniero industrial, Magic sentía mucha curiosidad por lo que yo hago. Los ingenieros industriales tienen esa característica singular de ser ingenieros y también saber mucho de negocios. Le expliqué a Magic que soy experto en inteligencia de negocios y le mostré algunas *demos* financieras y de modelo de negocios, que le gustaron mucho. Lo sentí fascinado e indagador.

Tuve un maestro que siempre me ha dicho, acuérdate que los curiosos no compran, pero ese es otro tema.

NO SOY ASESOR SOY COACH

Le aclaré a Magic que, si bien soy experto en inteligencia de negocios, uso el sistema del *coaching* y soy un *coach* profesional de negocios, así que, para trabajar juntos era fundamental tener metas, estar dispuesto a lograrlas y que yo sería alguien con quien se comprometería a entregar cuentas y lograr resultados. Me preguntó si podíamos omitir la parte de entregar cuentas, lograr resultados y si podría yo limitarme exclusivamente a asesorarlo, de nuevo, en cosas que él ya sabía. Yo sentía que más que ayuda para lograr resultados, Magic se interesaba en ponerme a prueba y ver si podía competir conmigo en alguna habilidad de negocios en particular.

Cuando le expliqué a Magic que, al seguir el método del *coaching* que utilizo, yo le dejaría tareas a él, él aprendería de negocios y usaría su propia empresa como caso de estudio y éxito. Yo no necesito eso, respondió decepcionado, lo que 'necesito' es a alguien que me haga el trabajo, en especial el que no me gusta hacer. Le hablé de la importancia de enfocarse en su rol de dueño, sin embargo, Magic insistió mucho en que, si yo no tenía tiempo de ir a su empresa a hacer el 'trabajo de dueño' que él mismo no

quería hacer, no me contrataría. Más adelante detallaré ideas claras sobre qué implica hacer el trabajo del dueño.

MÁS QUE ASESORÍA LO QUE HACE LA DIFERENCIA SON EL SEGUIMIENTO Y EL APOYO

Mis conocimientos de negocios siempre ayudan a mis clientes. He pasado muchos años sintetizando y probando métodos de reconocidos autores así que, sin duda, les ahorro mucho tiempo al poner las cosas de manera simple y clara, lo que mis clientes siempre agradecen. Sin embargo, lo que más los ayuda, son el seguimiento y el apoyo en el logro de sus metas; finalmente por eso, más que un asesor o un consultor, soy *coach*.

NI EN LA LISTA DE CONTACTOS DEL CELULAR

Algunos de mis clientes me llaman *coach* de cariño; la mayoría solo me dice por mi nombre. Sin embargo, cuando alguien pregunta por mí en la recepción del centro de negocios donde está mi oficina, estoy registrado como 'el *coach*' o '*coach* Sami'. Magic me tenía en su lista de contactos del celular como 'asesor Sami' y las pocas veces que fue a mi oficina, siempre preguntó por el 'asesor Sami', aunque eso implicara perder tiempo cuando las recepcionistas no podían identificar de quién se trataba. Magic me acomodó como asesor, jamás como *coach*. Finalmente, entendí que mi faceta de *coach* no sería aceptada, ni siquiera como contacto de celular.

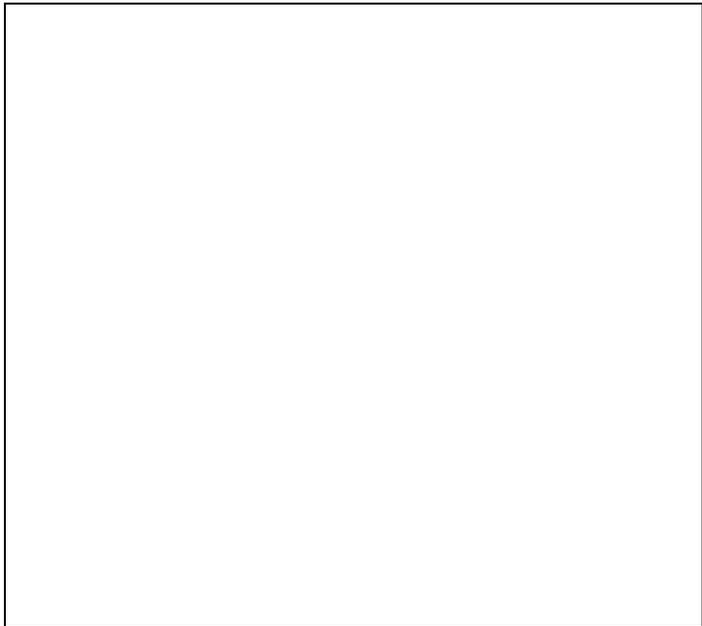
Bueno, antes de hablar de cómo funciona el método que vas a aprender y aplicar conmigo, para ganar más dinero y tener más tiempo jugando mejor tu rol como dueño de PYME, si tenías curiosidad de saber qué paso con Magic, no te dejaré en ascuas. Nunca me contrató y la última vez que lo vi, se seguía quejando de lo mismo con sus amigos Raúl T y Robin. Tampoco tuvo tiempo

de ir a ninguna de mis conferencias ni leyó la versión anterior de este libro; de hecho, la perdió y nunca me pidió otra copia.

VAMOS POR TUS METAS Y SUEÑOS

No quiero que seas un cliente como Magic; de hecho, quiero ayudarte a lograr tus sueños y metas, así que para que tomes fuerza, te pido que rayes este libro que es tuyo y escribas cuáles son tus tres metas más importantes. Simplemente escribe qué quieres lograr. De preferencia incluye metas personales y de negocios.

Escribe tus metas aquí:

A large, empty rectangular box with a thin black border, intended for the reader to write their three most important goals and dreams.

¿QUÉ ES EL COACHING?

En este punto, estoy seguro de que sabes ya bastante de *coaching* y también, de que te queda claro que cuando alguien contrata un *coach* es porque de verdad está comprometido a lograr sus metas. La palabra *coach* originalmente se usaba para referirse a un cochero que, en los tiempos de las carretas y las diligencias, ayudaba a la gente a llegar a su destino. A muchos les ha gustado la palabrita, incluso no son pocos los que la usan como sinónimo de asesor, guía, maestro, gurú y cosas similares, ignorando completamente que el *coaching* es una metodología que tiene bases y forma de operar propias.

Compartí el estudio de un postrado de *coaching* con una mayoría de alumnos psicólogos. Algunos de ellos optaron, desde los primeros cuatrimestres, por cambiarse el título de psicólogo a *coaches*, en parte porque alguien argumentó que los pacientes se sienten mejor al saber que van a una sesión de *coaching* que a una terapia. Imagínate nomás, lo que hacemos a veces los humanos por vender, *coaching* y terapia sí que son cosas distintas. Como te comenté, el *coaching* tiene su metodología. En nuestro país hay muchas organizaciones que están haciendo todo lo que pueden para regular quién puede autodenominarse *coach* y quién no. Entre esos intentos está, por ejemplo, el postgrado en el que yo estuve, cuya idea es que se exija su reconocimiento como grado académico avalado por la SEP, con el fin de todo aquel que quiera decir que es *coach*, esté 'certificado' también por la SEP. Hay un organismo que se llama CONOCER que tiene algunas regulaciones al respecto con una finalidad similar y por supuesto, existen organismos internacionales como ICF⁴ o IAC⁵ entre otras, que emiten distintos tipos de certificaciones y constancias.

⁴ International Coach Federation.

⁵ International Association of Coaching.

COACHING GENÉRICO VERSUS COACHING ESPECIALIZADO

De una cosa puedes estar seguro, el *coaching* es tecnología efectiva y probada para lograr procesos de cambio. Sin embargo, para mí hay dos tipos de *coaches*, los genéricos y los especializados. Los genéricos dominan las reglas del *coaching* y frecuentemente, cuando son profesionales los avala un organismo nacional o internacional. La principal habilidad de estos profesionales descansa en su dominio del método del *coaching* en sí. Este tipo de *coaches* no requiere ser experto en el tema que van a tratar con su cliente, porque siempre tratan asuntos que el cliente es capaz de resolver por sí mismo así que, en esencia le ayudan a encontrar sus propias respuestas y a comprometerse al logro de sus metas. Así, cuando se brinda apoyo hacia el logro metas, no importa el tipo de *coach*; en mi experiencia todos lo tenemos en común.

Pero, ¿qué pasa cuando el cliente necesita desarrollar una habilidad específica?

COACHING DE NEGOCIOS Y DEPORTIVO

Los *coaching* de negocios y deportivos son muy diferentes al *coaching* genérico. Como ejemplo, un amigo me cuenta que conoce al *coach* del Canelo⁶. Un día me preguntó, si sabía por qué Canelo lo había contratado como su *coach*. La respuesta fue sencilla: porque sabe mucho de boxeo y está en capacidad de entrenar al Canelo para que triunfe y de hecho, lo ha demostrado. En este, al igual que en muchos casos, el conocimiento especializado sí marca una diferencia, que aquí se trató de boxeo.

⁶ Boxeador famoso de Guadalajara, Jalisco.

En mi caso, me certifié la firma número uno de *coaching* de negocios en el mundo; de hecho, formé parte de esta firma durante muchos años y claro, además he tomado algunos cursos. Estudié el postgrado y he leído mucho del tema, que practico a diario. Sin embargo, una cosa debes saber, no soy un *coach* genérico, en realidad soy un experto en inteligencia de negocios que se basa en el método del *coaching*. Mi habilidad principal no está en la aplicación del método del *coaching* sino en la aplicación de los conocimientos de inteligencia de negocios, que voy a compartir contigo.

Tengo un amigo que es *coach* de vida, una forma del *coaching* genérico. A mí me buscan por mis conocimientos y experiencia en negocios, a él lo buscan por su dominio del método del *coaching*. Para fines prácticos, él está más enfocado en ‘habilidades blandas’ y yo estoy más enfocado en ‘habilidades duras’. Explico la diferencia a continuación.

COACHES GENÉRICOS QUE ATIENDEN A DUEÑOS DE PYME Y EJECUTIVOS

El *coaching* es una herramienta que se puede aplicar a casi a cualquier proceso de cambio. Así, hay *coaches* genéricos que trabajan con ejecutivos y directores de empresas hablando sobre temas genéricos y habilidades llamadas ‘blandas’, como liderazgo, relaciones interpersonales y comunicación efectiva, entre muchos otros temas similares. La clave para que funcione este tipo de *coaching* es que no se requiera de un conocimiento o habilidad específica por parte del *coach*, excepto como ya dijimos, de las ‘blandas’. Volviendo al caso del Canelo, él sí requiere de un experto en boxeo y acondicionamiento físico, con ‘habilidades duras’. Así, un *coach* que no supiera de boxeo, simplemente no ayudaría al Canelo a ganar y retener campeonatos.

Existen *coaches* genéricos que trabajan con ejecutivos o doctores de un hospital a quienes se les llama *coaches* médicos u

hospitalarios, porque se trata de *coaching* genérico a médicos y personal de hospital, aunque en este caso el *coach* no sepa nada de medicina. Son de esas cosas que se hacen hoy en día por 'pura mercadotecnia'.

También existen *coaches* genéricos que se dicen *coaches* de negocios porque trabajan el *coaching* genérico y habilidades blandas con gente de negocios, aunque no tengan ningún estudio formal en negocios y carezcan de habilidades duras, sin estudios formales de negocios en temas como administración, finanzas, *marketing*, procesos, ventas y modelos de negocios, por mencionar algunas especialidades.

Creo que te queda claro que el Canelo no me contrataría a mí para conseguir ganar en el boxeo. Sin embargo, creo que ya sabes mucho de *coaching* y ha llegado el momento de que hablemos, ahora sí, de cómo ganar más dinero y tener más tiempo para jugar mejor tu rol de dueño de PYME, área que sí es mi especialidad. Para esa partida sí te puedo ayudar a jugar, pero sobre todo a ganar.

PARTE 2 GANAR MÁS DINERO Y TENER MÁS TIEMPO

INTRODUCCIÓN

EL JUEGO DE LA PYME CÓMO JUGARLO Y CÓMO GANARLO

En esta primera parte te compartiré el método que uso para obtener más tiempo y generar mayores utilidades. También te compartiré algunos conceptos que deseo te sean útiles. Este libro no te enseñará todo lo que necesitas saber, pero espero que sí te haga reflexionar sobre algunos aspectos clave de tu PYME.

¿PARA QUÉ ES UN PYME?

Este es el primer concepto que quiero que tengas totalmente claro para que no admitas dudas en tu mente. Una PYME es para generar utilidades sin volver a sus dueños y colaboradores sus esclavos. ¡He dicho!

Con generar utilidades me refiero a generar riqueza, ganancias importantes, no a que el negocio te dé para vivir o sacar los gastos para ti, tu familia o tus colaboradores. Como dicen, 'no es nomás para sacar el gasto y sobrevivir'. Ahora, ¿de qué te serviría ser rico si eres esclavo de tu negocio? O peor aún, ¿de qué te serviría ser rico a cambio de tu salud física, emocional?, ¿para quedar separado de tu familia y de lo que realmente amas de la vida?

Al final, sí se trata de generar riqueza, pero mucho más importante, de alcanzar la calidad de vida deseada. No tener tiempo y ser esclavo de tu negocio, no es calidad de vida y sin duda manifiesta un síntoma inequívoco de que tu PYME y tú, como dueño o director,

están experimentando disfuncionalidades clásicas de la vida de cualquier PYME.

Yo sé que hay quienes aman lo que hacen y ser esclavos de su negocio no les parece mal, sin embargo, si es tu caso, deja que pruebes un poco más de libertad y comprobarás que realmente vale cualquier esfuerzo, si no por ti, por tu familia y tus seres queridos. Por si aún no estás convencido, te cuento de Luis Vinicio.

LA SÚPER IDEA DE NEGOCIOS EN EL VIAJE A CANCÚN

Luis Vinicio, un amigo mío, me contó que fue de vacaciones a Cancún con su esposa, sus hijos y varios amigos de la escuela. Como Luis Vinicio es muy activo en su trabajo, a los días estaba como nuevo; había dormido y comido muy bien. Un día, sus hijos y su esposa fueron a Xcaret junto con un grupo de amigos con los que viajaron y él se quedó en el hotel. Bajó a la playa, encendió su *laptop* y en la calma de aquel lugar paradisíaco, vislumbró una idea que podría revolucionar su negocio. Cerró la *laptop* para no quedar atrapado en correos y pendientes, fue a conseguir unas hojas blancas y empezó a dibujar las ideas básicas. El resto de las vacaciones se la pasó pensando en esa gran idea. En cualquier oportunidad, la compartió con los papás de los amigos de sus hijos y a todo desconocido que estuviera dispuesto a escucharlo. Conforme la platicaba, la idea iba quedándole más nítida junto a la convicción de que funcionaría: sin duda eso revolucionaría no solo su PYME, sino también la industria.

SE LO TRAGÓ LA OPERACIÓN

Esa misma semana, Luis Vinicio llamó a Martha, su asistente, y le pidió que organizara una reunión con todo el personal clave para el día siguiente a su llegada, y así fue.

Cuando Luis Vinicio llegó a la oficina, Martha lo esperaba con ansias y algo de desesperación, tenía una lista de pendientes que discutir con él y quería tratar estos temas urgentes antes de la famosa y misteriosa junta a la que había convocado a todo el personal clave. Martha y Luis Vinicio llevaban mucho tiempo trabajando juntos, a veces ella era quien le ayudaba a poner los pies en la Tierra; frecuentemente lo animaba y también lo desalentaba de cualquier idea o junta que le parecieran demasiado descabelladas. Realmente era una asistente que parecía subdirectora general o al menos, socia de toda la vida de Luis Vinicio. Martha comenzó con explicar que uno de sus clientes más importante amenazaba con irse si no arreglaba un desacuerdo urgente, que el responsable de producción había tenido un disgusto con el de ventas, que no habían realizado una entrega comprometida, que un cliente grande no había pagado y que no alcanzaba para la nómina... Y la lista continuaba.

¿SABES QUÉ PASO CON LA GRAN IDEA DE LUIS VINICIO?

Estoy seguro de que lo intuyes y quizás incluso, ya te haya pasado a ti. Por eso, lograr que tu negocio funcione sin depender tanto de ti, tiene sus recompensas. De hecho, es la única forma de crecerlo de manera exponencial y estable.

Si aún no estás convencido, podría contarte la historia de mi amigo Leobardo, que murió y dejó un negocio, que más que negocio, se convirtió en un dolor de cabeza para su viuda y su hijo mayor. Se trata de un tema demasiado doloroso en el que quizás no sea necesario extendernos; imagino que ya quedó claro el punto.

Si bien frecuentemente cambio el nombre de los personajes para respetar su integridad y confidencialidad, debes saber que todos son casos reales, así que creo que sí resulta importante hacer conciencia en el tema.

SOY EL DUEÑO Y HAGO LO QUE QUIERO

En una ocasión que fui a recoger a mi hija mientras llovía intensamente, pasó un carro tan fuerte al lado mío, que provocó una especie de ola gigante, tapando casi por completo la 'mamamóvil' de mi esposa. El daño al motor fue grave y el seguro cubrió la mayor parte de los gastos. Me asignaron un taller ajeno al seguro. Cuando llegué, rápidamente identifiqué quién era el dueño, en parte por cómo estaba vestido, en parte por su trato amable y sobre todo, porque era quien dirigía todo. Parecía ser un excelente director, orquestando como malabarista todos los problemas que le sorteaban.

Tiempo después, cuando fui a recoger la camioneta, el dueño no estaba. Los empleados estaban totalmente relajados, incluso me costó trabajo que me atendieran y además, la camioneta no quedó bien y la tuve que dejar de nuevo.

Cuando regresé me encontré de nuevo al dueño. Me saludó y me dijo que había estado en una conferencia de negocios que yo había dado en un hotel de Zapopan. Emocionado, me comentó que desde entonces había decidido que él era el dueño de su negocio y tenía derecho a tomarse algunos privilegios, así que los martes y jueves llegaba a las 12 pues iba jugar golf; los viernes tampoco iría al negocio. Entonces, pensé ¿y lo decidiste en mi conferencia?, ¿estás seguro?

Me pregunté si había escuchado cuando expliqué que antes de hacer eso había que tener un buen gerente o cuando menos, un encargado del negocio que coordinara cuando él se ausentara.

BUEN PRETEXTO PARA JUSTIFICAR UNA IDEA QUE YA TENÍA

Yo me sentía consternado y afectado de varias maneras. Era como una sopa de mi propio chocolate, pero con una receta echada a perder. Me preguntaba por qué, si la conferencia había durado dos

horas y hablé sobre un montón de temas, no había ofrecido algo mejor, que nos beneficiara a los dos.

Para mí era claro que eso de darse privilegios que no le corresponden todavía, ya lo había decidido antes de asistir a la dichosa conferencia y solo lo estaba usando como pretexto. Sin embargo, en eso estábamos cuando añadí: todo gracias a ti. Respiré profundo mientras pensaba si valía la pena intentar explicarle de nuevo todo o solo me enfocaba en que me entregara mi camioneta. Con todo y todo decidí explicarle algunos conceptos básicos como los que te comparto en este libro.

En este punto quizás hayas encontrado algo con lo que te sientas identificado o quizás no. Sin embargo, seguramente se te ha disparado alguna que otra idea útil, si has tenido intención de que así sea. Me gustaría pedirte que a medida que sigas leyendo, le pidas a tu mente que encuentre patrones inconscientes de tu vida cotidiana como dueño o director de PYME. En el momento que tu mente los encuentra y los puedes ver, dejarán de ser inconscientes y seguramente, podrás hacer algo al respecto, si eso es lo que deseas.

¿CÓMO FUNCIONA UNA PYME EXITOSA?

Te comparto la definición más simple que he encontrado al tratar de explicarme a mí mismo y a otras personas, cuáles son los aspectos más importantes en los que hay que enfocarse para tener una PYME exitosa. Para mí son tres:

1. Atraer más clientes.
2. Mantenerlos contentos.
3. Generar mayores utilidades.

No más, no menos, así de simple.

Esto corresponde a las áreas comercial, operativa y administrativa de cualquier PYME.

Por supuesto, sin la gente, los procesos y la tecnología adecuada, simplemente no es posible.

En mi experiencia, es más fácil trabajar estos puntos de atrás para adelante y no como hace la mayoría, empezando por querer atraer más clientes. Comenzar por atraer clientes resulta bien para emprendedores o gente que va empezando, pero no para dueños de PYMES ya consolidadas que persiguen mejoras sustanciales. Conforme vayas avanzando en la lectura de este libro, estoy seguro de que te irá quedando más claro por qué lo recomiendo así. Además de abordar estos temas de atrás para adelante, al final del capítulo te compartiré un método simple pero efectivo para aumentar las utilidades de cualquier negocio.

LOGRAR QUE TU PYME FUNCIONE



Me gustaría que imagines que puedes crear una máquina que genere riqueza y toda clase de bienes para ti, tu familia y todos los que están involucrados. Seguramente y en alguna medida, ya tienes algo de eso. Por eso, es en la siguiente pregunta donde

quiero que reflexiones: ¿cualquier persona con cierta capacitación sería capaz de mover los engranes de esa máquina llamada PYME, que he creado? Otra pregunta relacionada, pero desde otro ángulo: ¿para que la máquina funcione tengo que estar yo personalmente moviendo los engranes o al menos dirigiendo su movimiento?

Si tu máquina llamada PYME todavía no está lista para que otros, con cierta capacitación, la puedan hacer funcionar sin que tengas que estar ahí todo el tiempo, entonces tú eres el corazón de la máquina, tú eres el que hace que funcione; y aunque tú funcionas, tu máquina todavía no funciona, al menos sin ti. En estos casos, tú sí funcionas, pero tu PYME todavía no.

¿QUÉ TANTO PODRÍAS CRECER SI SIGUES ASÍ?

Imagina que alguien te ofrece abrir 10 sucursales más de tu negocio. ¿Qué es lo primero que te viene a la mente? Probablemente mucho más trabajo para ti, mucho más estrés y mucho más con qué lidiar. Esta es una de las razones por las que quizás no tengas 10 sucursales más y mucho menos 100. Si por otro lado, tus sucursales funcionaran como máquinas que con cierta capacitación otros pueden hacer funcionar, entonces no tendrías 100, quizás tendrías muchas más.

Es posible que tú, personalmente quieras seguir siendo motor o al menos cerebro o corazón de la máquina llamada PYME que has creado; o puede que ya no. No importa en este caso si estás de acuerdo o no con la idea, ni siquiera si quieres o no hacer un cambio. Lo que sí te resultaría muy útil en este momento es que te tomes unos minutos para reflexionar e identificar qué emociones y pensamientos están llegando a ti en este momento. Insisto, no importa si estás o no de acuerdo con la idea, lo que quiero es que te vuelvas consciente de tus propias emociones y pensamientos con respecto a esta idea.

IMAGINA QUE FUERAS A VENDER O HEREDAR TU PYME

Si tu PYME no funciona sin ti, no se puede vender, ¿quién querría comprar una PYME que sin su dueño no funciona o simplemente no sirve? Imagina que la quieres heredar por ejemplo, a tus hijos o a tu esposa, ¿les estarás heredando un autoempleo en el que si no trabajan no ganan o les estarías heredando un negocio que les diera dinero, aunque quisieran dedicarse a otra cosa?

Yo sé que es muy probable que no hayas creado una PYME para venderla, sin embargo, pensar como si la fueras a vender te puede ayudar mucho a crecerla, sin volverla dependiente de ti.

Si quieres saber más de este tema, puedes leer *El mito del emprendedor* de Michael Gerber, por cierto, uno de mis libros de negocios favoritos. La pregunta clave en la que quiero que reflexiones en este momento es: ¿qué partes de tu PYME todavía no están terminadas o listas? Aquí, por terminado o listo me refiero a que esas partes funcionan como una máquina en la que no tienes que estar presente personalmente para que marche, aunque claro, es posible que siempre haya necesidad de otras personas que operen esa máquina llamada PYME o algunas de sus piezas.

AL CONSTRUIR TU MÁQUINA LLAMADA PYME



Para que tu PYME crezca sin depender tanto de ti, lo más fácil es crear un sistema donde las cosas se puedan ejecutar sin depender de una persona en particular, incluyendo, insisto, a ti mismo. Esto es mucho más fácil de lo que la gente cree. La recompensa es que empiezas a tener orden, a acomodar las cosas bajo control, a crecer, pero sobre todo a ganar más tiempo para ti.

Otro beneficio es que pronto verás que muchos de los problemas con los empleados se resuelven, pues ya no se depende de una persona en particular ni de genios o *vedettes*. Ya hablaremos de eso con más detalle. Piensa en una sucursal de Starbucks o Subway, simplemente funcionan y crecen sin depender de la presencia de su dueño. Además, si te fijas bien, casi no hay improvisación pues todo se basa en sistemas y procedimientos previamente pensados y probados. ¿Recuerdas qué es lo primero que te preguntan cuando llegas a Subway o Starbucks?, ¿te has

fijado cómo tienen acomodados los ingredientes y en qué orden los sirven?

En esta gráfica me gusta pensar que ya has logrado que tu PYME funcione como una máquina que puede atraer clientes, mantenerlos contentos y generar utilidades. A eso me refiero con crear un sistema o un conjunto de procedimientos.

Antes de que digas que no quieres tener 10 sucursales y que lo que te urge es tener un mejor control de lo que ya tienes y tener más dinero, déjame compartir otro ejemplo.

LO QUE YO QUIERO ES MÁS DINERO Y TIEMPO NO ME INTERESAN MÁS SUCURSALES

Tuve un cliente de nombre Gerardo. Cuando lo conocí me dijo que estaba cansado de su negocio y que lo quería vender. Hablamos por teléfono sobre esa posibilidad y él mismo llegó a la conclusión de que podía vender las máquinas y algunos activos, pero que era difícil que alguien le comprara el negocio estando en el caos que se encontraba, a pesar de que podría ser un buen negocio.

Decidimos ver si podríamos volverlo más estable y rentable antes de venderlo, así que me pidió una cita a la que también asistiría Arturo, su mano derecha. Me insistió mucho en que por favor no comentara nada a Arturo de la venta del negocio, pues no quería que ni él ni el resto de los empleados se desanimara.

Trabajamos para organizar el desorden del negocio y generar más utilidades con el método que te voy a compartir a continuación y luego sorprendentemente dijo, quiero que integremos al plan abrir una sucursal en Querétaro. ¿Qué? Yo estaba sorprendido, ¿no me habías dicho que ya estabas cansado y harto del negocio y lo querías vender? Bueno sí, me dijo, solo que ahora ya lo he pensado bien y ya descubrí que no es necesario dedicarle tanto tiempo y veo que sí es buen negocio.

No es la primera vez que me pasa algo así.

Bueno, creo que ya sabes bastante de la importancia de crear un sistema y un conjunto de procedimientos para que el negocio no dependa de ti y pueda crecer, hablemos entonces de cómo puedes generar más utilidades.

GENERAR MAYORES UTILIDADES



Hablemos de lo esencial del método que uso para que aumentes tus utilidades, sin embargo, antes es importante aclarar algunos puntos básicos.

PRIMERO TIENES QUE SER BUENO EN LO QUE HACES

Vamos a hablar de generar utilidades, sin embargo, no importa si eres médico, abogado, ingeniero, maestro, arquitecto, restaurantero, sastre de alto nivel, organizador de eventos, agente funerario o cualquier otra cosa, lo que importa es que tienes que ser bueno en lo que haces. Esto es lo primero que hay que dominar para generar utilidades y en eso, yo no podré ayudarte. Me refiero a que, si esperas que yo te diga cómo hacer una cirugía, como construir un edificio, preparar comida deliciosa para 100 personas o no sabes cómo embalsamar un cuerpo, a mí ni me preguntes, no podré ayudarte en eso.

Ahora bien, yo sé que eso ya lo tienes dominado y si no lo tuvieras, estoy seguro de que sabes quién te puede ayudar. Mi trabajo es reeducarte en temas y estrategias de negocio, pero sobre todo, ayudarte a lograr tus metas y sueños.

LA SATISFACCIÓN DE TU CLIENTE

Tuve de cliente a un excelente arquitecto de Los Cabos, en Baja California Sur. Además de ser muy creativo tiene la regla de siempre cumplir los proyectos en el presupuesto acordado a sus

clientes. Como se enfoca al mercado extranjero, todo lo que cobra se basa en un precio por pie cuadrado de construcción. Sin duda, se trata de un arquitecto experto, así que él conoce su trabajo, sin embargo, parte del mío es asegurarme que sus clientes estén satisfechos, aunque mi cliente sea un experto en lo que hace. Hicimos unas encuestas de satisfacción muy básicas y quedé sorprendido de cómo, a pesar de ser bueno en lo que hace, en general sus clientes no estaban contentos con el servicio que prestaba su empresa. Arreglar eso antes de pasar a otras áreas clave del negocio se volvió prioridad y quisiera que fuera de lo primero que hiciéramos en tu empresa para no cometer ese error tan frecuente. Me gustaría pedirte que reflexiones en una pregunta. Si hiciéramos una encuesta de satisfacción a todos tus clientes, ¿de qué se quejarían? Piensa en toda la experiencia de compra y no solo en el servicio o producto principal que ofreces.

UN CLIENTE SATISFECHO NO NECESARIAMENTE ES UN CLIENTE RENTABLE

Ahora vamos al otro extremo. Supongamos por un momento que tú eres de los que sí son buenos en lo que hacen, de hecho, vamos a suponer que eres de los que incluso, se sobrepasan en lo buenos que son. Si es tu caso, esto es para ti.

Si tú eres de los que se exceden al mantener a tus clientes contentos, existe la posibilidad de que ellos estén muy contentos mientras que tú, simplemente no ganas dinero, porque no sé si lo habías pensado, pero no siempre un cliente satisfecho o incluso solo contento, es un cliente rentable.

Es fácil que esto suceda en muchos tipos de negocios. Recuerdo que tuve un cliente que igual que yo en mis inicios, desarrollaba *software*. Ni su gente ni él mismo dormían, no comían bien y realmente estaban enfermos física y emocionalmente, a pesar de que sus clientes finales hablaban maravillas de ellos. Y eso no era lo peor. El colmo es que frecuentemente un proyecto que debían

tener listo en 200 horas requería por cambios y causas de los clientes, a veces 800 horas (cuatro veces más y a veces más). Ellos absorbían el costo y simplemente no ganaban dinero, a pesar de ser literalmente unos genios informáticos. Hacer *software* es difícil, así que sus clientes encontraron mecanismos para hacerlos sentir siempre culpables de todo y ellos no hacían nada para resolver el problema de fondo. Sobra decirte que no eran todos los clientes ni todos los casos, así que solucionar el problema, como suele suceder, requiere tanto de aceptar la situación como de tener la voluntad para probar caminos distintos, a pesar de que al principio parezca que no van a funcionar. Te digo todo esto porque quiero que tomes conciencia de la importancia del área de administración y finanzas que, a veces, solo se dedica a cobrar y pagar o como dicen muchos, a 'administrar'.

¿CONOCES REALMENTE TUS NÚMEROS?

Tuve el privilegio de entrenar en sus habilidades como dueño de PYME a un famoso cardiólogo al que pidieron realizar electrocardiogramas en un hospital muy reconocido, debido a lo bien que los hacía.

No sé por qué, pero sentí la necesidad de aclararte que, por supuesto yo no le enseñé nada de cirugía ni cardiología, perdona la interrupción, pero es que es importante para mí que sepas que yo te puedo ayudar con la estrategia de tu negocio, mas no con la operación.

Volviendo a la historia de mi amigo y cliente cardiólogo, como él es una persona con los máximos niveles de habilidad y preparación en el tema, superaba con mucho lo que un técnico solamente capacitado para tomar electrocardiogramas podía lograr. Ya te imaginarás que el cliente de mi amigo el cardiólogo estaba más que feliz con sus servicios; como dicen, buenos, bonitos y muy pero muy baratos. Cada vez le pasaban más y más pacientes.

Le pedí a mi amigo el doctor que estudiara los números de su negocio, la rentabilidad de cada servicio y de cada cliente. Cuando nos volvimos a reunir, llevaba unas estadísticas dignas de un profesional. Me sorprendí de la calidad de su análisis y aunque lo felicité, lo noté muy molesto; noté sus ojos rojos y sentí que se le iban a salir. Pronto descubrí por qué se sentía así. No se necesita ser un genio para darse cuenta de que ganaba mucho más dando consultas privadas y haciendo cirugías, que pasándose horas y horas realizando electrocardiogramas con un paciente tras otro, en un hospital que ni siquiera era suyo.

SI NO CONTROLAS LOS NÚMEROS NO VAS A NINGÚN LADO

Muchos de mis clientes se rehúsan a controlar sus números y ponerlos en orden. En parte porque no les gusta y en parte, porque prefieren dedicarse a la operación o la venta, al considerar que eso genera dinero y que la administración y el control de los números se dan por añadidura. Recuerdo a un doctor que me dijo, es muy fácil saber cómo va el negocio, yo le entrego todo en un sobre a mi esposa y si no protesta, todo va bien, así que no perdamos tiempo en eso, me insistió, para que nos dedicáramos como sea, a vender más.

En realidad, debo ser muy claro contigo, tu PYME nunca va a crecer de manera importante mientras no domines sus cifras. Sin embargo, debes saber que puede incluso resultarte agradable que aprendas a hacerlo y descubrir que puede darte mucho más dinero del que tú crees.

Una tecnología que te puede ayudar a controlar números de forma mucho más fácil y hasta divertida, son los tableros de control. Hace tiempo costaban una fortuna y eran solo accesibles a los grandes corporativos. Ahora los puedes incorporar en tu PYME a un precio muy cómodo. Si te interesa el tema puedes buscar en Google sobre la herramienta Qlik Sense, y por cierto, se trata una de las

herramientas que está en la lista de soluciones que hemos titulado *Práctico de PYME 80-20*, de la cual te hablaré más adelante.

LA ADMINISTRACIÓN NO ES SOLO ADMINISTRAR

Me ha tocado conocer en muchas PYMES a alguien que hace las veces de administrador por ser 'el que se encarga de manejar el dinero'. Generalmente termina siendo alguien de confianza del dueño; cuando el negocio es familiar frecuentemente se trata de la esposa o la hija. No importa si el administrador estudió contabilidad, administración o es una ama de casa organizada y tampoco es relevante si tiene un postgrado. Lo que casi siempre sucede es que se pierde lo importante. Te explico por qué.

Normalmente pregunto a los 'administradores' ¿cuál es tu función principal? Y casi siempre me responden, 'pues, administrar'. Al principio me enojaba, pero ahora me divierto diciéndole al dueño que tomé un curso de advino y voy a probar si funciona 'adivinando' qué me va a contestar su administrador ante esa pregunta. Siempre es la misma respuesta. Y cuando indago un poco más, me doy cuenta de que se perdieron en el proceso. Es fácil descubrir, por ejemplo, que la mayoría ni siquiera conoce su margen de utilidad y mucho menos tiene un plan para mejorarlo que no sea 'aumentado las ventas'.

Entender que administrar no es solo administrar, sino enfocarse en márgenes y flujos, hace una gran diferencia. Sin embargo, ponerlo en práctica puede significar mucho dinero adicional. Te ofrezco algunos ejemplos.

¿QUÉ PASARÍA SI SUBES EL PRECIO DE TU PRODUCTO O SERVICIO?

Cuando pregunto a mis clientes qué pasaría si subieran el precio de sus productos o servicios, por ejemplo, en un 10 %, casi todos me responden que perderían a sus clientes o se 'saldrían del

mercado', es raro el que contesta que no pasaría nada. Cuando les pregunto cuántos clientes podrían perder si subieran el precio antes de verse afectados, ponen cara de haberles preguntando cuándo fue la última vez que hablaron con un extraterrestre. Algunos me han contestado algo así: 'eso no me corresponde a mí como administrador', 'eso le toca a ventas', o 'eso no se puede predecir'. Sin embargo, aunque es una pregunta compleja que involucra a todas las áreas del negocio, resulta clave darse cuenta de que la mayoría ni siquiera sabe hacer ese sencillo cálculo financiero, y al no saber hacer el cálculo, se ven obligados a tomar una decisión, sin conocer a ciencia cierta qué se está haciendo.

Si lo analizas, son muchas las PYME que compiten por precio, y como un amigo decía, el que a precio mata, a precio muere. Por eso te insisto en que el área de administración debe ir más allá de 'solo administrar' para enfocarse a analizar lo que es negocio y lo que no lo es. Esto es mucho más fácil de lo que parece, pero requiere que estés entrenado como dueño de negocio para saber qué pedirle a tu administrador y de ser necesario, decirle 'cómo hacerlo'.

TÉRAPIA INTENSIVA Y CRUZ ROJA DE LOS NEGOCIOS

Una ocasión, un amigo que estaba estudiando *coaching* de negocios en una escuela que no conozco, me vino a ver con la que él consideraba la mejor propuesta de negocios que jamás se le había ocurrido. Se trataba de una especie de 'hospital para empresas quebradas'. Me dijo, he visto a tantas empresas quebradas que, si las ayudamos a salir de la quiebra, nos vamos a hacer millonarios. Desde antes, mi amigo sabía mucho de *marketing* y poco de *coaching* de PYMES, así que me insistió en que él podía hacer una gran campaña para captar muchos prospectos. Su propuesta era simple, él los atraía y yo le ayudaba

con los temas de negocios que él todavía no dominaba. Le dije que no me parecía un buen negocio, pero para confrontarme usó las mismas palabras que yo uso en este libro y me animó a que probara cosas diferentes, elevara mi nivel de conciencia y me arriesgara, total, él pagaría el *marketing* y si no se lograban los resultados, él también pagaría los platos rotos. Es mi amigo y finalmente acepté. Total, no siempre los humanos somos tan razonables como presumimos, al menos yo, no siempre lo soy. ¿Sabes qué pasó?

MÁS DE 100 EMPRESAS HOSPITALIZADOS GRAVES

Fácilmente juntamos a más de 100 interesados que querían rescatar sus negocios. Todos hablaban de que necesitaban terapia intensiva de negocios. Estaban felices de que existiera un proyecto parecido a una Cruz Roja para dueños de PYME. A mí me daba gusto que al menos, lo vieran como hospital médico de urgencias, no limitado a psiquiátrico, porque a veces me parecía más lo segundo. Yo sentía que era una locura.

El negocio falló por dos razones. La primera fue que no contaban con recursos para pagarnos y la segunda fue que, simplemente no estaban en la actitud correcta para salir de su situación.

Ese experimento me dejó dos enseñanzas. La primera fue que me sirvió para comprobar que hay buenas ideas que pueden ser pésimos negocios. La segunda y en eso pido tu ayuda por si se me llega a olvidar, es que el *coaching* de negocios no es terapia intensiva para dueños de PYME y no tiene nada que ver con una Cruz Roja, por mucha necesidad que haya. También es importante recordar que queremos mantenernos lejos de las locuras.

AYUDAR A UNA EMPRESA A VOLVERSE RENTABLE

Después de la experiencia de la terapia intensiva o la Cruz Roja de PYMES, varias veces me prometí no volver a trabajar con empresas quebradas. ¿Has escuchado eso de que más pronto cae un hablador que un cojo? Bueno, algo más o menos así me pasó. Un hospital respondió a mi publicidad y me llamó la directora, una religiosa católica con la que, años más tarde, hice una bonita amistad. El hospital estaba quebrado, literalmente. Eso no era lo único. Lo peor que es que debían generar utilidades para mantener una casa hogar de niños desamparados; muchos, pero muchos niños. La hermana me llevó a conocerlos y fue un fuerte *shock* para mí.

Decidí ayudarles sin cobrar y hoy considero que fue un gran error, porque no empezaron a avanzar hasta que empecé a cobrarles, años después, pero ese es otro tema. Ellas proporcionaban consultas de especialidad a través de médicos certificados, en menos de 200 pesos⁷. De ahí, debían pagar médicos, enfermeras, recepcionista, gatos fijos, en fin, no quedaba nada de utilidad, a pesar de que brindaban más de tres mil consultas promedio en un mes. Les pedí que investigaran cuánto costaba un servicio similar en las zonas de alrededor y lo más barato fueron 350 pesos. Por si fuera poco, los servicios de su competencia eran muy inferiores, a través de de pequeñas clínicas y no de un hospital en forma con médicos certificados. Lo normal, sería de 500 pesos y había quienes, en la misma zona, cobraban entre 700 y 800 pesos. Les propuse que hicieran un cálculo matemático y no emocional, para responder una sencilla pregunta: ¿cuántos clientes podríamos perder si subimos el precio de 200 a 350 pesos? Quizás tú ya puedas responder.

⁷ Aproximadamente 11 dólares al tipo de cambio de febrero de 2020.

¿CÓMO ALGUIEN PUEDE GANAR EL DOBLE VENDIENDO MENOS?

Volviendo al caso del hospital, te cuento que costó mucho que se atrevieran a hacer el cambio. El primer mes perdieron el 22 % de sus clientes y a cambio, obtuvieron casi el doble de ganancia. Si, leíste bien, perdieron el 22 % y faltó muy poco para que duplicaran su ganancia. ¿Cómo es posible? Bueno, finanzas muy, pero muy básicas que quisiera enseñarte en la primera oportunidad. Para el segundo mes apenas recibieron 3 % menos pacientes que los atendidos durante el mismo mes del año anterior. Pocos lo entienden, aunque son ejercicios de finanzas muy básicos, de esos que cumplen con lo que yo llamo la regla práctica de PYME 80-20 y que, personalmente, estoy convencido todo dueño o director de PYME debe dominar.

Me hicieron la fama de 'genio en los negocios' y me regalaron una virgen milagrosa que no le dan a cualquiera. De hecho, tenía un compañero que se enojaba y me reclamaba, ¡tú ni eres tan buen católico! ¿Por qué tienes esa virgen que no le dan a cualquiera?

Los negocios sí tienen su ciencia y sí requieren de conocimientos que, si adquieres y aplicas, hacen posible que obtengas muchos mejores resultados de los que has obtenido hasta ahora. Un buen comienzo es empezar por conocer tus propios números.

Pídele ya a tu contador los estados financieros y empieza a leerlos. Si no sabes leerlos, es urgente que aprendas.

EL DINERO BUENO REVUELTO CON EL MALO

Volviendo a la rentabilidad por cliente, cuando alguien descubre que sus clientes no son tan rentables como creía, con frecuencia me dicen, bueno, no son rentables, pero me generan 'flujo', con eso pago las cuentas y los gastos fijos, al fin y al cabo, tengo otros clientes buenos que sí dejan utilidad. Sí, como en el caso del hospital, donde prácticamente no se ganaba nada por consulta, a

pesar de que tuvieran más de tres mil clientes... Eso de tener 'clientes buenos' y 'clientes malos' es práctica y creencia común de muchos dueños de PYME, que acaban permitiendo que el dinero de proyectos buenos se revuelva con el dinero de proyectos malos para al final, salir 'tablas'.

¿DE DÓNDE QUIERES QUE SAQUE PURO CLIENTE BUENO?

Cuando pregunto a dueños y directores de PYME por qué no se enfocan solamente en clientes buenos, la respuesta es casi siempre unánime: *¿de dónde quieres que los consiga si mucho me ha costado conseguir los que tengo?, no vaya a ser que se enojen y se vayan y ahora sí, vamos a empeorar.* En estos casos me gusta retarlos: *¿y si desarrollaras las habilidades y crearas los mecanismos en tu PYME para captar buenos clientes y lo pudieras hacer bien?*

Casi siempre veo cómo se ilumina su rostro tras unos segundos, cuando palpan las posibilidades, como si vislumbraran una esperanza y un poco de luz. Generalmente esa ilusión no dura mucho, pues apenas unos segundos después veo en sus rostros cómo se apagan esa esperanza y ese brillo. Es como si llegara otro pensamiento o emoción que de inmediato cubre toda esa esperanza, desvaneciendo las nuevas posibilidades. Es como apareciera en sus mentes la certeza de que otras opciones no funcionarían, como si el riesgo fuera superior a la posibilidad, como si una especie de profecía maligna, que siempre se cumple, no les permitiera explorar nada distinto e incluso, imposibilitara un segundo intento si el primero no funcionara.

La realidad es que los buenos clientes son totalmente viables y de hecho, intentarlo, es más barato que seguir haciendo lo mismo y esperar a ver si un día, de la nada, se obtiene un resultado diferente. Sí te puedes enfocar, si así lo decides, en los clientes buenos y rentables.

EL MIEDO A QUE NO FUNCIONE

A veces mi trabajo resulta mucho más emocional que técnico, pues a pesar de que sé de estrategias de negocios y de que estoy convencido de que funcionan, me toca acompañar al dueño mientras va rompiendo sus propios paradigmas para darse cuenta que es posible. Sí se puede, no porque yo lo diga o venga en un libro, sino porque él mismo lo experimenta y a la larga, comprueba que es verdad. Suena fácil, pero hay dueños y directores de PYME que requieren de un profesional para hacer cambios como estos, que ciertamente no son tan fáciles. Técnicamente, para realizar cambios se requieren las habilidades necesarias, y al mismo tiempo, tener el estado de ánimo adecuado, especialmente al enfrentar situaciones que no dominamos, porque resulta todo un reto. Por si fuera poco, la situación se complica cuando vienen fantasmas del pasado, de experiencias donde se intentaron cambios similares y no funcionaron.

Si la persona se queda en ese mismo ciclo, podremos volver años después y ver cómo se vuelve a crear y recrear la misma realidad, una y otra vez. Para lograr algo diferente, necesitamos hacer algo diferente, como decía mi maestro, necesitamos ¡interrumpir!

SE EXTINGUIERON LOS TRABAJOS SIMPLES Y EXCELENTEMENTE BIEN PAGADOS

Hace algunos años se escuchaba, sobre todo en países de primer mundo, cómo alguien podía tener un trabajo sencillo, con baja cualificación y ganar muy bien. Eso está en extinción, cada vez hay menos trabajos que agreguen poco valor y sean excelentemente bien remunerados. Lo mismo sucede para las PYMES.

No agregar valor tiene mucho que ver con estancarse en un cierto nivel de mediocridad que tarde o temprano, conducirá a la pobreza.

Evaluar constantemente qué tan rentables somos y qué tanto valor estamos agregando, no es solo una función del departamento comercial, de hecho, es una función que requiere de todas las áreas, incluyendo la administrativa y la dirección general.

Si quieres saber más del tema, te recomiendo leer *Gracias por llegar tarde* de Thomas Friedman, *21 lecciones para el siglo XXI* de Yuval Noah Harari y *¡Sálvese quien pueda!* de Andrés Oppenheimer.

En este punto, me gustaría preguntarte, ¿qué tanto genera de valor tu PYME? Te comparto una pequeña historia que te va a ayudar a reflexionar.

¿CUÁNTO CUESTA EL KILO DE LO QUE VENDES?

Cuando era yo estudiante del IPADE -como te comenté una de las mejores escuelas de negocios en el mundo-, tuve la oportunidad de presenciar la conferencia de un gobernador. Explicó cómo había abierto maquiladoras, lo que había ayudado a superar la pobreza del estado que gobernaba. Entre mis compañeros había grandes empresarios del país y uno muy conocido le preguntó, así directamente y sin más preámbulo: ¿cuánto vale el kilo de lo que exportan en esas maquiladoras que usted ayudó a abrir? Molesto, el gobernador le explicó que no vendían naranjas por kilo, que se trataba de maquiladoras electrónicas que exportaban productos electrónicos ensamblados. Mi compañero de estudios insistió y le pidió que regresaran a una diapositiva donde se mostraba la cantidad de contenedores exportados, el precio en dólares del contenedor, y el peso estimado, así que hizo cálculo rápido y dijo: ¡está usted exportando productos con un valor de menos de 2

dólares por kilo! Luego agregó, ¡ensamblados electrónicamente, alta tecnología, lo que usted quiera, pero de menos de 2 dólares! Se hizo un gran silencio en la sala. La mayoría de las sesiones en esa escuela de negocios se dan en espacios redondos, parecidos a una plaza de toros. Los estudiantes se sientan alrededor y expositor está de pie en la parte de abajo, en medio de todos. Dicen que exponer ahí, es como ser un torero que puede salir triunfante o corneado por el toro. Sobra decir que el ‘toro’ son los estudiantes bravos e inteligentes, en su mayoría, empresarios experimentados y muy prósperos, como mi compañero. No hubo gritos de ‘ole’, pero todos estábamos a la expectativa, queríamos ver si como el gobernador sabría ‘torear’ la situación. La siguiente pregunta fue importante. ¿Sabe de cuánto es el precio de cada kilo al que exportan los países ricos? Al menos de 25 dólares, ¡25 dólares!, exclamaba mi compañero, mientras movía las manos efusivamente. La estocada final vino con otro comentario: ¡Lo que usted está haciendo es generar pobreza, convertir a los mexicanos en maquiladores, al hacer trabajo de países pobres! Recuerdo esa conferencia como una corrida de toros, que a mí me marcó para siempre.

Tú, mi querido lector, ¿cuánto dirías que vale el kilo de lo que vendes?

¿Qué se tendría que hacer en tu PYME para que cada vez generes más valor y riqueza en lugar de solo empleos y autoempleos que corren el riesgo de cada vez ser peormente pagados?

¿QUÉ TANTO MÁS DEBES SABER DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS?

Hasta este punto, espero que hayas reflexionado sobre la importancia de conocer y usar los números de tu negocio para tomar decisiones. Para mí, es fundamental que enfoques bien a tu equipo administrativo con el fin de que no se pierdan y no dejen de poner atención en mejorar los márgenes y flujos. No pretendo que

te vuelvas un experto en finanzas y administración, así que con que empieces por esto, creo que será un gran avance en tu evolución como dueño o director de PYME.

MANTENER A LOS CLIENTES CONTENTOS



Yo sé que muchos dueños y directores de PYME hubieran preferido que antes de hablar de administración y finanzas, habláramos de cómo hacerse de más clientes. Sin embargo, antes de entrar de lleno a ese tema, es importante para mí que entendamos cómo mantener contentos a los clientes, pues se trata de una estrategia muy efectiva y frecuentemente, más barata que andar consiguiendo clientes nuevos que no siempre se quedan.

EL COSTO DE LOS CLIENTES QUE NO VUELVEN

Hay dueños y directores de PYME que solo se enfocan en conseguir clientes y ganar dinero, mas no en mantenerlos contentos. Sin embargo, el precio que pagan es invertir en *marketing* una y otra vez para constantemente atraer nuevos clientes. Muchas veces, en estos casos parecería que un nuevo cliente es alguien nuevo a quien defraudar. Esto simplemente no es sostenible en el largo plazo. Los negocios son mucho más fáciles cuando nos enfocamos en que el cliente quede contento, para que vuelva y nos recomiende.

¿Te has puesto a pensar cuánto te está costando que no regrese un cliente?

NO QUEREMOS QUE LOS DIFUNTOS VUELVAN Y MUCHO MENOS QUE NOS RECOMIENDEN

En una ocasión me invitaron a una convención de agentes funerarios en Puerto Vallarta. Fue toda una experiencia ser el expositor principal. Después de explicarles sobre el costo de los clientes que no vuelven, uno de ellos, seguramente de los más bromistas, organizó al grupito de los que estaban sentados hasta atrás para decirme que para ellos era mucho mejor que sus clientes jamás volvieran y que de preferencia, jamás los recomendaran. Creí que iba a ser corneado como el gobernador aquel en el IPADE y esperaba algunos chiflidos de desaprobación, pero en realidad todo ese grupito de gente sentada atrás se reía a carcajadas.

Después de la ocurrencia, pregunté: realmente, ¿quién es su cliente? Una vez que dejamos la risa y profundizamos en la pregunta, ellos mismos coincidieron en que hasta en una agencia funeraria es fundamental que el cliente vuelva y quede satisfecho. Por supuesto, también es fundamental tener claro quién es el cliente y a quién hay que entregar el servicio que se prometió en la venta. Puede ser que haya sido el mismo difunto quien pagó por su propio servicio, sin embargo, a quien hay que cumplirle lo prometido es a la familia y amigos, porque en ese momento, ellos son realmente nuestros clientes y sí que esperamos que queden bien atendidos y nos recomienden e incluso, que nos vuelvan a comprar. Obvio, nadie quiere que el difunto vuelva, al contrario, solo esperamos que descanse en paz y no nos ande asustando con quejas del servicio o recomendaciones.

En este punto me gustaría preguntarte: ¿estás listo para vender tu servicio o producto varias veces a los mismos clientes?

Antes de que me digas que en tu negocio no se puede, déjame contarte otro caso.

¿CUÁNTAS VECES QUIERES QUE SE CASE DE BLANCO LA MISMA NOVIA?

Tuve otro cliente que se dedica a vender vestidos de novia a lo grande, aquí en Guadalajara. Después de contarle lo de las funerarias lo vi un poco cerrado y molesto. Confirmé que así estaba cuando me hizo la siguiente pregunta: ¿cuántas veces quieres que se case la misma novia de blanco, para que le venda varios vestidos?

Le pedí que se abriera a la posibilidad, pero estaba tan cerrado y molesto que me malinterpretó creyendo que estaba sugiriendo algo relacionado con la muerte del novio. No sé por qué el enojo hizo que se le cruzaran los cables con el ejemplo de la funeraria; la verdad es que ni al caso, aunque así frecuentemente nos pasa a muchos cuando al enojarnos, dejamos de ser razonables.

Me costó mucho que se abriera para entender la importancia de buscar maneras para que los mismos clientes compraran más de una vez hasta que, afortunadamente entró en razón. Al tiempo, no solo vendía vestidos de novia, también tenía una alianza para los trajes del novio, las damas de compañía y hasta las amigas de la novia.

Con todo y todo hay gente que sigue pensando que, a pesar de entender los casos de la funeraria y los vestidos de novia, su situación es distinta. Una de las frases que más me toca oír de dueños de PYME en estos casos es: *sí, ¡pero mi negocio es diferente!*

Se trata de la forma más común para desacreditar principios de negocios con los seguramente nos iría mejor a todos.

CONSISTENCIA Y PROFESIONALISMO

Otras de las disfunciones de la PYME que encontrarás fácilmente, es la falta de profesionalismo. Nos guste reconocerlo o no, hay

mucho talento, pero también hay mucha improvisación y falta de consistencia.

La genialidad de muchos dueños de PYME muere junto con sus estados de ánimo cambiantes y servicios entregados de manera inconsistente. Te comparto un ejemplo.

ALTBAJOS EN EL SERVICIO

Un día decidí dejarme la barba larga; yo no sabía que tiene su ciencia, al menos si quieres mantenerla sana y que se vea bien, así que fui a una de esas barberías de lujo que ahora están de moda. Me hicieron muchas sugerencias y propuestas de corte, tinte, masaje y aditamentos con los que quedaría encantado. Me ofrecieron café, me dieron el periódico del día y me atendieron como un rey. Cumplieron lo que me prometieron y quedé muy contento. No hablemos de cuánto pagué, pues creo que fue más de lo que muchas mujeres pagan en un salón de belleza, pero ese es otro tema.

Tiempo después me hice a la idea de volver. Me imaginaba sintiéndome rey nuevamente, aunque fuera solo por un rato. Ya no hubo café, ya no me invitaron a la agradable sala de espera como la primera vez, ya no hubo periódico, todos se veían estresados, en fin, la experiencia ya no fue igual. Me gustaría preguntarte, ¿tú que hubieras preferido? ¿Qué te trataran como rey la primera vez y luego bastante 'normal' o que siempre te hubieran tratado normal?

Lo que nos pasa a muchos, cuando nos dan un servicio excelente y luego nos lo cambian por uno normal, es que sentimos como si hubiéramos perdido algo. Si, por el contrario, siempre nos brindan un servicio normal es probable que, si nos parece aceptable, mientras sea consistente, sigamos consumiéndolo.

En tu negocio, ¿qué inconsistencias dirías que son las que más te afectan?

Recuerda que los clientes aprecian mucho más la consistencia que un servicio excelente con altibajos.

HAY QUE AGUANTARSE PORQUE QUE SON UNA EMINENCIA

Recientemente acompañé a mi esposa al doctor, estuvimos esperándolo por casi 3 horas. Con este doctor en particular, esto nos pasa seguido. A veces, incluso llegamos tarde deliberadamente y tenemos la mala suerte de que ese día, sí llegó puntual y nos brincan, lo que implica irse a la cola y esperar a que atienda a todos los demás pacientes y volver a esperar 2 horas o más. Llevamos más de 15 años así. Es como de suerte, es tan posible que nos atienda en 20 minutos como que pasemos toda la tarde en el consultorio.

Quizás te preguntarás, entonces por qué no buscamos a otro doctor. Es muy simple, porque según nosotros es una 'eminencia', lo conocemos desde hace muchos años y le tenemos mucha confianza. Además, cambiar nos saca de nuestra zona de confort y total, solo lo vemos una o dos veces al año y no siempre tenemos mala suerte, a veces nos atiende rápido. Me queda claro que no todos los pacientes del doctor están tan convencidos como mi esposa y yo, de que se trata de una eminencia y muchos, simplemente no vuelven. El doctor, que no se da abasto con tantas consultas, no ve en esto un problema que haya que resolver; de hecho, una vez al cuestionarlo, me respondió: *los que valoran mi servicio se esperan. Luego añadió, total si se van con otro, van a terminar volviendo conmigo.*

Junto a este doctor, trabajan alrededor de 29 personas, algunas fijas y otras únicamente en cirugías. Ellos solos generan mucho más dinero que muchas PYME que yo conozco con 5 veces más empleados. Sin embargo, todo está atorado en que el dueño es director, corazón y cerebro de esta máquina llamada PYME que, evidentemente no funciona sin él.

Si tú fueras amigo del doctor y te dijera que ahora tiene tres hijos, incluso más competentes que él, y te contara que ya no les alcanza a todos y piensa que le llegó el momento de crecer en grande, ¿qué le aconsejarías?

A mí me pidieron el consejo un día y entre consulta y consulta, le compartí mis mejores conocimientos para que pensara más como dueño de una PYME que como doctor. De hecho, le recomendé un libro que no leyó. Tiempo después, noté que le iba un poco mejor, pero me quedó claro que no había querido evolucionar su pensamiento para actuar como dueño de una PYME, así que continúa más o menos en la misma dinámica. ¿A qué crees que se deba? ¿Por qué, si tiene todo para crecer en grande, no lo hace?

Sin duda podrías darle muy buenos consejos, sin embargo, quiero pedirte que hagas conciencia de cómo en algunas PYME, que son muy buenas en algo, los dueños se otorgan un permiso explícito y eterno para ser extraordinariamente malos en otras muchas áreas del negocio. De hecho, a veces ni siquiera se dan cuenta o simplemente, no les importa.

¿Cuánto dinero y oportunidades crees que se pierdan por este tipo de errores o mentalidad?

LA CLAVE PARA MANTENER A TUS CLIENTES CONTENTOS

En la definición de tu cliente ideal, de tu propuesta de valor, en el *marketing* y la venta, así como en la entrega de tu servicio, se van haciendo promesas implícitas o explícitas a tu cliente. La clave para mantenerlos contentos es disminuir cualquier inconsistencia que tu PYME pueda tener en todas las partes del proceso y sobre todo, cumplir lo que prometiste. Esencialmente esa es la clave, aunque al rato hablaremos más a fondo de este proceso.

Antes de continuar, me gustaría pedirte que reflexiones sobre los servicios y productos que se entregan en tu negocio y te

respodas: ¿qué consideras que se está haciendo pobremente en tu PYME?

ATRAER MÁS CLIENTES



Por fin vamos a hablar de lo que quizás estabas esperando con ansias: cómo vender más y como obtener más clientes. Ya has leído mucho y encontrarás buenas ideas, sin embargo, va un último comentario clave.

¿POR QUÉ NO EMPEZAR POR ATRAER MÁS CLIENTES?

Al principio del libro te comentaba que la mayoría de los dueños de PYME quieren más clientes, lo más rápido posible; más ventas, en pocas palabras. Entonces, si eso quieren ¿por qué no empezar por aquí en lugar de empezar por el área de administración y finanzas o el área de operaciones, responsables de mantener a los clientes contentos?

La respuesta es muy simple. Primero, porque quiero estar seguro de que estás ganando dinero con lo que estás haciendo antes de ayudarte a conseguir más clientes con los que no ganes dinero. La segunda razón es porque que no tendría ningún caso, si cada cliente que consiguieras se fuera molesto o insatisfecho con tu servicio o producto. La última razón es que atraer clientes tiene que ver con *marketing* y el *marketing* cuesta dinero y hay que invertir. Además, el *marketing*, de todas las cosas de negocios que puedo enseñarte, es la más ingrata y con la que más cuidado hay que tener, para literalmente no tirar el dinero a la basura. Generalmente, cuando primero trabajamos para mantener a los

clientes contentos y administrar mejor, ganas dinero sin tener que invertir, porque se pueden usar estrategias que no te cuestan. Como yo digo, en esas áreas 'tomas de un plumazo decisiones que te hacen ganar más dinero', claro, si lo haces bien.

LA VENTA POCAS VECES ES EL PROBLEMA DE LAS PYME

La mayoría de los dueños de PYME me dicen que son muy buenos en lo que hacen y que lo único que les hace falta es venta. Generalmente descubro que, aunque empíricamente la mayoría son bastante buenos para vender lo que hacen, lo que les sucede es que simplemente no tienen prospectos buenos a quienes venderles. Una vez, un cliente mío me dijo, *aquí el que no cae resbala, si entra en la tienda le vendemos porque le vendemos; el problema es en las temporadas que entra poca gente o de plano, no entra nadie.*

Eso de no tener prospectos sí es un problema para muchos dueños de PYME y no es un tema de ventas, sino de *marketing*.

Aprender lo básico de *marketing* es esencial para un dueño de PYME que realmente quiera crecer. No te tienes que volver mercadólogo, lo importante es que en tu rol de dueño entiendas los fundamentos, que te quede claro para qué es el *marketing* y cómo funciona. Lo demás lo puedes delegar, sobra gente que sabe, pero una cosa es segura, si como dueño de PYME no sabes lo que quieres y hacia dónde vas y te desentiendes del *marketing*, vas a terminar tirando tu dinero a la basura o dejando de hacer *marketing*, así de simple.

Me gustaría compartirte algunos principios muy sencillos de *marketing* que una vez que entiendas, verás que te pueden hacer una gran diferencia.

EL ERROR DE CONTRATAR VENEDORES SIN TENER RESUELTO EL *MARKETING*

Los buenos vendedores son buenos para concretar las ventas cuando están frente al prospecto, cuando tienen citas. Un vendedor sin citas es una pena, una tristeza, es como dice Gloria Trevi, “una papa sin cátsup”.

Muchos dueños de PYME contratan vendedores y cometen un grave error. Los contratan, los entrenan en el producto y simplemente no les dan prospectos, esperan que ellos los consigan, quieren que haga el trabajo de un mercadólogo, en lugar de un vendedor. Total, ¿si ya esta en ventas, por qué no hacen también el trabajo de *marketing*?

No sé si lo sabías, pero así como la mayoría de los vendedores son excelentes para vender cuando están enfrente de un prospecto y malos para conseguir prospectos cuando no tienen, los mercadólogos generalmente son al revés, buenos para conseguir prospectos, pero pésimos para venderles cuando los tienen enfrente. Se trata de habilidades diferentes que es difícil que una misma persona tenga desarrolladas en su máximo potencial. Claro que, para hacerlo a medias, sobra quién.

MARKETING NO ES LO MISMO QUE VENTAS

El *marketing* se centra en conseguir prospectos, así de simple. Antiguamente, cuando no había *marketing*, los vendedores salían a la calle y en frío, abordaban a los clientes y les ofrecían su producto o servicio. A esto, por cierto, se le llama ‘cambaceo’ y se sigue haciendo mucho. Yo le llamo vender sin anestesia, en frío. Mis respetos para los que lo hacen, pues realmente se requiere tener desarrolladas una serie de habilidades de ventas, un cierto carácter y una capacidad para no quedar derrotado ante el rechazo de aquellos que no compran. Cuando alguien no quiere vender en

frío, se dice que consigue 'prospectos tibios o calientes', porque a través de una campaña de *marketing* logra generar suficiente interés como para que el cliente casi casi nomás llame para comprar. A eso me gusta llamarle 'la anestesia'.

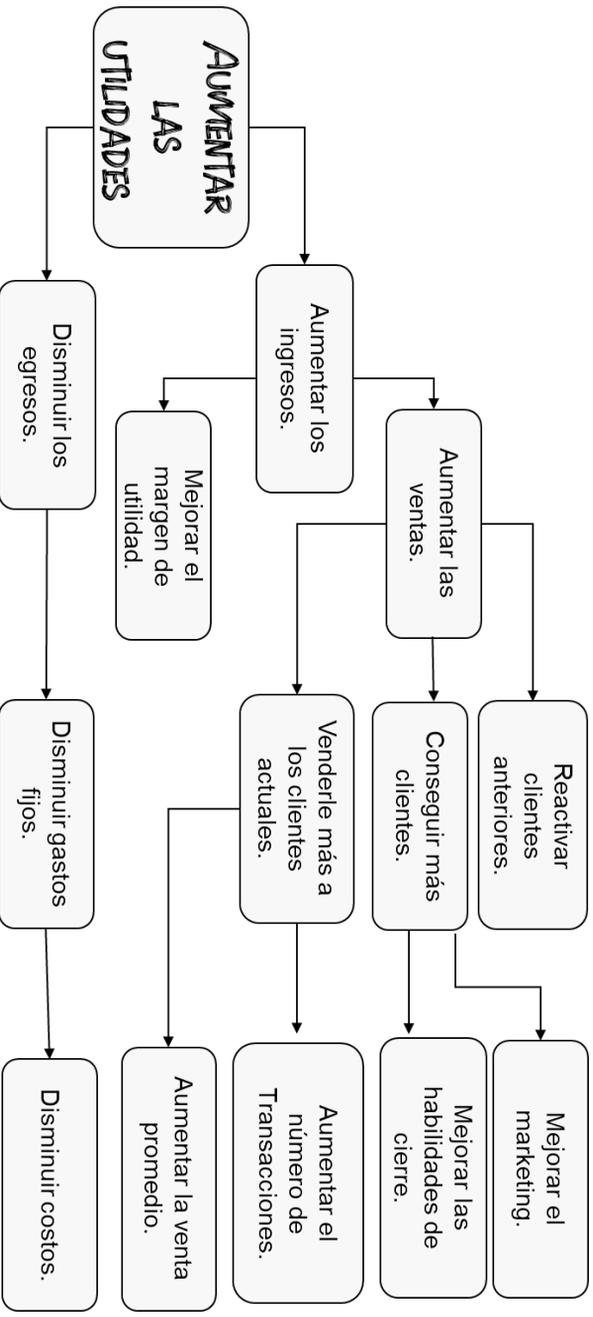
Si le acercamos prospectos calificados a un vendedor, no requerimos que sea el mejor vendedor del mundo. Cuando no le ayudamos con *marketing*, sí que se requiere que sea bueno y a veces, cuesta demasiado trabajo conseguirlo.

¿Recuerdas lo que hablamos de simplificar tu PYME con procesos? Bueno, ¿y si facilitaras la vida a tus vendedores haciendo un *marketing* que funcione?

UN MÉTODO SIMPLE PERO EFECTIVO PARA AUMENTAR LAS UTILIDADES

Ya hemos hablado de que la idea central consiste en atraer más clientes, lograr ventas repetitivas al mantenerlos contentos, y ganar dinero al concluir este proceso siendo cuidadosos en mediciones, controles y la administración.

En el siguiente diagrama te propongo un proceso base que sirve de guía para generar un plan de acción específico que aumente tus ventas y más importante aún, tus utilidades. Es un primer paso, una primera guía, sin embargo, espero que cuando nos conozcamos pueda ayudarte a aclarar tus dudas y explorar más profundamente tus planes para aumentar las ventas, mantener a tus clientes contentos y generar más utilidades.



Para generar más utilidades, recuerda que primero hay dos opciones de acuerdo con el diagrama: aumentar ingresos y disminuir egresos. Disminuir los egresos tiene sus límites, pero vale la pena revisar si es posible lograrlo, aunque sea en un porcentaje pequeño, sin obsesionarse. Para esto tienes la posibilidad de buscar entre los gastos fijos del negocio y los costos que van asociados a la producción o entrega de tu servicio.

Para aumentar los ingresos tienes dos opciones. La que casi todo mundo elige es aumentar las ventas, pero debes saber que puedes aprender a aumentar el margen y hay muchas estrategias para lograrlo. La idea central es enfocarse en productos y servicios más rentables. Hay mucho que aprender de esto, pero sin duda, ya tienes unas buenas pistas.

Para aumentar las ventas la mayoría se enfoca en conseguir más clientes, sin embargo ¿qué tal enfocarse primero en ver si puedes recuperar a clientes anteriores que estaban contentos contigo, pero por algo, les perdiste la pista? O ¿qué tal si puedes venderles un poco más a los clientes que ya tienes ya sea porque vuelven más seguido, duran más tiempo o consigues venderles un poco más? Antes de que me digas que no se puede, por favor recuerda los casos de la funeraria y el vendedor de vestidos de novia que te expuse antes.

Finalmente, llegamos al tema, ahora sí, de conseguir más clientes. Creo que ya sabes por qué lo dejo al último. Aquí hay dos opciones, hacer más *marketing* para conseguir nuevos prospectos o bien, mejorar las habilidades de los vendedores que ya tienes. Espero que te quede claro que primero vamos a hacer lo que cueste menos dinero y efectivamente, es mejorar las habilidades de tus vendedores actuales para que atiendan bien a los prospectos que ya tienes. Claro, si los prospectos que estás consiguiendo no son buenos, quizás debamos trabajar en arreglar

tu *marketing*. Finalmente, iremos por más prospectos y le meteremos más inversión al *marketing*.

¿POR QUÉ NO INViertes MÁS EN *MARKETING*?

Cuando hago esta pregunta a muchos dueños y directores de PYME, la respuesta es muy simple. Porque lo ven como un gasto, como una pérdida de dinero. Si tú no quieres que esto te pase, debes saber medir y calcular muy bien lo siguientes puntos.

¿Cuánto inviertes en cada campaña de *marketing*?

¿Cuántos prospectos llegan por cada campaña de *marketing*?

¿Cuánto te cuesta cada prospecto?

¿Cuánto te cuesta cada nuevo cliente?

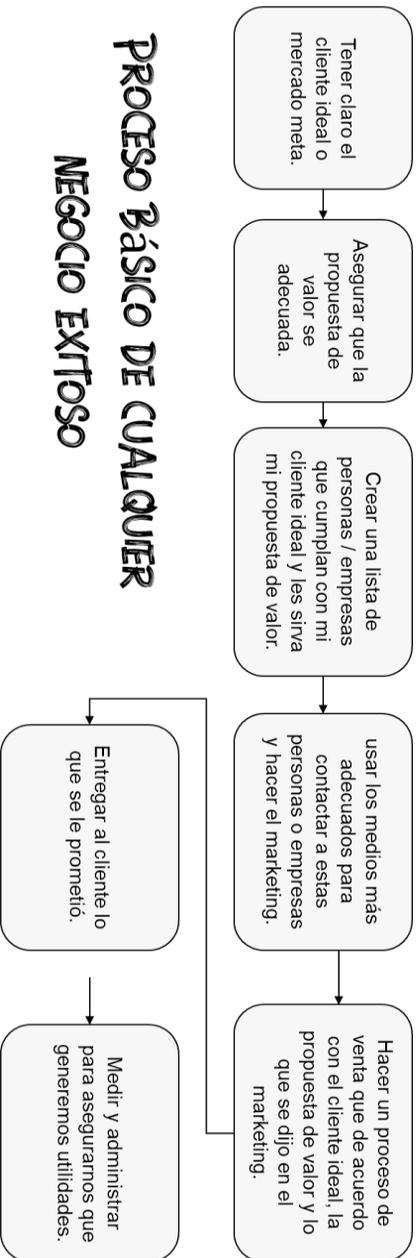
¿Cuánto ganas o pierdes al final del proceso completo?

Mientras como dueño o director de PYME no sepas responder a estas preguntas, pero bien respondidas, vas a seguir perdiendo tu dinero cuando te metas al *marketing*.

LAS PARTES CLAVE DEL PROCESO COMPLETO

En este punto, estoy seguro de que ya te habrás dado cuenta que crear un proceso es mucho más fácil de lo que la gente cree. Lo importante es tener la intención de que tu PYME funcione como una máquina que no dependa de ti todo el tiempo. En este libro ya te puse un ejemplo sencillo de un proceso y simplemente he usado bolitas, cuadritos y flechitas. Espero que se haya roto el mito de que tienes que hacer un doctorado para desarrollar y entender un proceso. En este punto, quiero invitarte a que reflexiones que tú eres capaz de hacer lo mismo para crear los procesos de tu PYME. El beneficio de un diagrama, así de sencillo, ya lo sabes, es más fácil de explicar, de entender y de asegurar que se siga.

PROCESO BÁSICO DE CUALQUIER NEGOCIO EXTOSO



Volviendo a cómo crear un negocio que sea rentable y hablando más específicamente de atraer clientes, podemos seguir una secuencia muy sencilla a la que solito, igual que en otros casos, he llegado tratando de explicarme a mí mismo y a mis clientes. Los pasos son básicamente los que describo a continuación.

Primero es definir un cliente ideal y crear una propuesta de valor para ese cliente ideal. Muchos primero inventan algún producto o servicio y luego buscan a quien pudiera servirle para vendérselo, sin embargo, aunque es posible, resulta mucho más fácil si tengo en cuenta quién es mi cliente ideal.

Una vez que tenemos bien definido el cliente ideal y estamos seguros de que podemos ser el antídoto a sus necesidades y frustraciones, entonces hacemos el *marketing*. Elegiremos los medios, las campañas y las estrategias que respondan a la pregunta: ¿dónde y cómo encuentro, de la manera más fácil, la mayor cantidad de clientes ideales a los que mi antídoto les va a encantar? Por supuesto que, como ya hablamos, va a ser fundamental medir, evaluar y corregir. Frecuentemente me toca darme cuenta que los mensajes del *marketing* y la estrategia están desalineados con la propuesta de valor y del cliente ideal, además de que no se mide el proceso.

Cuando el prospecto ya llega interesado, ahora hay que venderle. A la mayoría de la gente le encanta comprar, especialmente cuando cree que lo que va a comprar es el mejor antídoto por el precio que va a pagar. Es en este punto cuando la mayoría de los vendedores falla, pues frecuentemente hay una desalineación entre el *marketing* que se hace y lo que el vendedor va a usar como argumentos de ventas.

Continuando con el proceso, una vez que ya conseguimos el cliente hay que asegurarnos de que toda el área operativa de la empresa se comprometa a entregar lo que prometimos. Frecuentemente, aquí vienen las insatisfacciones, es cuando el

cliente dice, *me vendieron bien, pero no me cumplieron*. No sabes cuántas veces he descubierto que la gente de operaciones no tiene ni idea de su cliente ideal, del antídoto, de lo que se prometió en el *marketing* y menos, de lo que prometieron los de ventas. Finalmente, hay que asegurarse que todo esté respondiendo a la misma línea y estemos generando utilidades. Esta suele ser la última de las desalineaciones que frecuentemente afecta ya no al cliente, sino al dueño de la PYME.

SER EL ANTÍDOTO DE LAS FRUSTRACIONES O NECESIDADES DE TU CLIENTE

El cliente ideal es con quien quieres trabajar. La clave es conocer sus frustraciones y lo que yo llamo, sus dolores. La propuesta de valor es como el antídoto de sus dolores y frustraciones. En mi experiencia, aquí falla la mayoría, en parte porque son demasiado superficiales en la definición del cliente ideal, en identificar sus frustraciones y dolores o bien, porque la propuesta de valor en realidad no es tan buen antídoto como para aliviar sus dolores y frustraciones.

Si ya sabes lo que le duele a un cliente ideal que te puede pagar bien, sabes quién es, lo conoces, lo identificas e incluso sabes dónde buscarlo, ¿por qué no decirle que tienes el antídoto que cura sus males?

Esa es la esencia de la campaña de *marketing*. Sin embargo, mientras menos claridad tengamos de la propuesta de valor y del cliente ideal, menos efectiva será nuestra campaña de *marketing* y mayor el riesgo de que nuestro dinero invertido en *marketing*, se vaya directo a la basura.

Una vez que el cliente responde a nuestras campañas y llegan prospectos realmente interesados en comprar, la venta suele ser mucho más fácil. Lo que sigue es vender y prometer de acuerdo con los pasos anteriores y sobre todo, cumplir en la entrega. Es todo un reto, pero esa es la clave de que el cliente quede

satisfecho. Finalmente, recuerda que hay que medir y administrar para asegurarnos que estamos ganando dinero.

Un negocio debe generar utilidades. Para eso está diseñado. Cuando el negocio no resulta, muchas veces revisar las partes de este proceso me ha permitido encontrar la falla.

En tu PYME ¿en qué parte del proceso dirías que estás actualmente atorado o desalineado?

Hasta este punto, ¿qué has aprendido?, ¿qué conclusiones sacas?

LOS TRES ENGRANES DE LA PYME

Atraer más clientes tiene que ver con tener claro quién es tu cliente ideal, cuál es tu propuesta de valor o antídoto, hacer bien el *marketing* y asegurarse de que las ventas estén alineadas a lo anterior. Todo esto normalmente corresponde a las funciones de la dirección comercial. Asegurar que el cliente vuelva, corresponde a la dirección de operaciones, y asegurar que ganemos dinero y haya flujo, corresponde a la dirección administrativa.

Estos tres puestos clave son para mí los tres engranes básicos de cualquier PYME. Si funcionan correctamente, todo lo demás se vuelve más fácil. Sin embargo, nunca hay que olvidar que, sin la gente correcta y la tecnología y procesos adecuados, esto simplemente no va a suceder, así que, todas las demás áreas como recursos humanos, tecnología, procesos y cualquier otra que apoye a estos engranes, es fundamental.

Si revisaras el organigrama actual de tu PYME, ¿qué tan alineado o desalineado estaría con respecto a estos tres engranes fundamentales?

¿QUÉ MÁS DEBES SABER DE MARKETING Y VENTAS?

Cuando recién empecé a ser *coach* me contrató una empresa muy grande. El dueño me llevó con los responsables de sus campañas

de *marketing*. Eran tres empresas distintas, la primera era dirigida por un mercadólogo con un postgrado en algo que no entendí; la segunda por un experto en *neuromarketing* y la tercera por una persona que tenía un doctorado, que de inmediato, me preguntó qué nivel de estudios tenía yo en *marketing*. Cuando le aclaré que era ingeniero y había sido entrenado para saber lo básico del *marketing*, los tres se burlaron de mí y reclamaron a mi cliente por qué los había convocado a esa reunión.

Yo llevaba unas estadísticas cuya preparación había solicitado al personal de mi cliente. Sin dar tiempo a que me corrieran del salón, les dije, ustedes son los expertos y tenemos un problema. Les mostré en detalle todas las campañas en las que estábamos invirtiendo, sin resultados. Escuché cómo uno de ellos dijo, bueno no es tan tonto el 'couchecito este'. En realidad, no usó la palabra tonto, usó otra que conoces, pero que no quiero escribir aquí porque me preocupa que impidiera la publicación del libro.

Por ahora, como dueño, eso es lo primero que quiero que sepas, que aprendas a medir y que revises con tu equipo que no haya inconsistencias o desalineaciones en el proceso con base en el diagrama que te compartí, que como viste, empieza desde el cliente ideal y la propuesta de valor, hasta la generación de utilidades.

MÉTODO CANVAS

El proceso anterior me ha servido mucho para identificar dónde está fallando una PYME en cuanto a la generación de utilidades, considerando todos los aspectos básicos. Normalmente yo trabajo con negocios ya establecidos, idealmente que tengan al menos 10 años en el mercado, aunque es mejor si llevan 15 o más. Sin embargo, para los emprendedores y los que van empezando, existe un método, creado por Alexander Osterwalder, para explicar de forma fácil y efectiva cómo es tu modelo de negocios. Se le

conoce como Canvas y es muy fácil encontrar en internet información de cómo usarlo. Lo que tiene de interesante es que se pueden explicar las partes esenciales de cualquier negocio en una hoja. Tener claras las partes del proceso que te acabo de compartir te pueden facilitar enormemente el llenado del Canvas.

EVITA QUE TU PROYECTO DE MEJORA MUERA PREMATURAMENTE

Para que puedas mejorar tu PYME, ganar más y obtener más tiempo, necesitas cambiar tu mentalidad como dueño de PYME. Antes de pasar a este tema, quiero tomarme unos minutos para hablarte de lo que puede provocar que tu proceso de mejora se atasque.

Yo empecé ayudando a dueños de PYME, primero automatizando los procesos de sus negocios. En realidad, empecé en el mundo corporativo, sin embargo, en ese tiempo mi intención primaria iba más hacia automatizar el proceso que, a definirlo, pues soy ingeniero en computación y antes de ayudar a los dueños de PYME en su estrategia de negocios, me dedicaba a hacer *software*. Haciendo proyectos de *software* para bancos, gobierno y empresas grandes, me di cuenta de que frecuentemente los proyectos se quedaban atorados. En estos casos cuando le preguntaba al equipo por el avance del proyecto, la respuesta casi siempre era que iban al 90 %; sin embargo, a veces se avanza del 0 al 90 % en un mes, y del 90 al 100 % el progreso puede tardar hasta 10 meses.

Frecuentemente el problema, igual que al iniciar un proceso de mejora en una PYME, radicaba en el uso de un método de fabricación o construcción lineal que obliga a todo o nada. Esos métodos dificultan los cambios y a pesar de que fueron usados en la revolución industrial, resultan poco apropiados para las épocas actuales.

MÉTODO LINEAL O EN SERIE

Imagina que vas a construir 10 casas. Se te pueden ocurrir dos formas, la primera es construir las 10 casas de golpe. La segunda es ir construyendo una casa a la vez hasta completar las 10.

Teóricamente el primer método sería mas rápido y muchos arquitectos o ingenieros optarían por empezar a hacer las bases para las 10 casas. Luego harían la obra negra de las 10 casas, para seguirse así, poniendo puertas y pisos para las 10 casas, y así sucesivamente. ¿Qué pasa con este método si se te acaba el presupuesto o quieres cambiar el diseño de una de las casas?

Bueno pues podrías quedarte con un gran proyecto a medias que no podrías mejorar con base en las experiencias que vas adquiriendo. Este método se basa en una idea de construcción lineal o en serie, que no siempre resulta útil para cualquier proyecto. A la fecha, hay muchos asesores, *coaches* y expertos en negocio, que implementan las mejoras en un negocio basándose en esta idea.

MÉTODOS ITERATIVO AGILE O LEAN MANUFACTURING

Conforme vayas leyendo de negocios verás que son muchos los dueños de PYME y sobre todo emprendedores que saben de negocios, quienes están optando por la segunda estrategia. La idea básica es que construyen una casa, prueban, aprenden y corrigen para la siguiente. Siempre están dentro de una espiral de mejora. Tardan quizás más, pero si se les acaba el presupuesto no se quedan con un proyecto a medias, pues si edificaron 6 casas de 10, al menos esas resultan habitables, usables y vendibles.

Como *coach* prefiero ayudarte a implementar las mejoras en tu negocio basado en este método.

Así, cada semana y cada mes vamos viendo resultados tangibles, no como en otros casos donde tenemos que esperar meses para

ver algo concreto, si no es que te desesperaste antes y tiraste todo, incluido tiempo y dinero, a la basura. Si quieres saber más de estos métodos, puedes buscar en internet sobre las metodologías Agile, Lean Manufacturing y proyectos iterativos versus lineales o tradicionales.

PARTE 3 TU MENTALIDAD COMO DUEÑO DE NEGOCIOS Y EL PERSONAL

TU MENTALIDAD COMO DUEÑO DE NEGOCIOS

Hemos llegado a un punto en el que espero que te hayan caído varios veintes o que como dice mi amigo, te hayan caído varios 'centenarios'. Con este libro no pretendo resolver todos los problemas de negocios del mundo, pero sí pretendo ayudarte a cambiar tu punto de vista y tu mentalidad como dueño de PYME, y de eso vamos a hablar ahora. Es un hecho que, si no cambias tu mentalidad como dueño, no vas a lograr nada extraordinario, así que entremos de lleno en el tema.

QUÉ DEBO HACER VERSUS QUIÉN DEBO SER

Cuando hablamos de mejorar, sobre todo en términos de negocios, la gente termina preguntándose ¿qué debo hacer para que me vaya mejor en mi negocio o para lograr mis metas? Me parece una pregunta interesante, sin embargo, en mi experiencia no permite llegar muy lejos. Son muchos los autores que nos dicen que para lograr un resultado hay que voltear a ver el hacer, pero sobre todo el ser. La mayoría de las personas están centradas en el hacer.

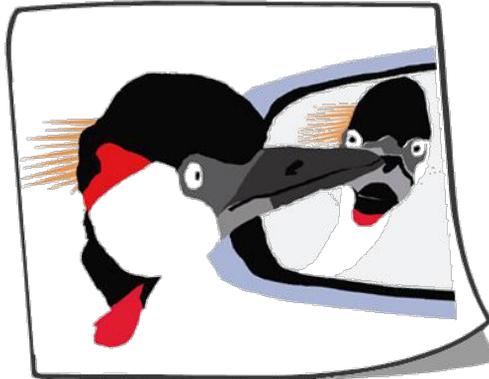
Estamos saturados de libros, cursos y métodos que dicen qué hacer, sin embargo, la clave está en la pregunta ¿quién debo ser? En otras palabras, ¿en quién me debo convertir para lograr mis metas?

¿QUÉ TAN PROFESIONAL Y HÁBIL SOY COMO DUEÑO DE PYME?

Si tu negocio fuera de Carlos Slim o tuvieras como socio a Bill Gates, ¿sería igual o mucho más grande de lo que es actualmente? Algunos dueños de PYME que conozco evaden esta pregunta. Sin embargo, recuerdo la primera vez que un cliente exclamó algo como *chale... sin duda sería mucho más grande y mejor.*

Sobra decirte que fue de mis primeros clientes y uno de los que mejor le ha ido. La clave estuvo en que dejó de actuar como si supiera todo, se dejó ayudar y se abrió a aprender y aplicar. Me gusta decir que se 'reeducó' en términos de negocios, ya que abandonó conceptos viejos que no le servían para adoptar y poner en práctica algunos nuevos, que le hicieron una gran diferencia. Por cierto, a pesar de ser muy exitoso, a la fecha sigue usando la expresión 'chale' como parte de su vocabulario, una expresión que cuando escucho, invariablemente me lo recuerda.

LO QUE SUCEDE EN MI EMPRESA ES SOLO UN REFLEJO



Cuando un niño comete un error, al principio es fácil que lo acepte, especialmente en edades muy tempranas cuando no ve nada malo en cometer errores y no siente condicionado el cariño de sus

padres. La película *Intensamente*, que si aún no has visto te recomiendo, documenta muy bien este proceso. Sabemos que cuando crecemos, aprendemos (o nos enseñan) que aceptar el error puede ser desagradable e incómodo, tratamos de evitarlo. Así, poco a poco aprendemos a dejar de ser responsables de lo que nos sucede y empezamos a culpar a otros.

La cultura de culpar a los demás es tan fuerte, que hay personas que se estancan toda la vida en esa mentalidad. Así, culpamos al presidente, al gobierno, a los impuestos, a la economía, a los empleados, a la industria, a la cultura y a todo lo que quieras, antes de vernos a nosotros mismos como causantes de lo que nos sucede. Este enfoque nos coloca en un punto de vista de víctimas, donde podemos autoconvencernos de que no hay nada que hacer a nivel personal o internamente, para cambiar nuestra realidad, por lo que nos enfocamos a buscar soluciones externas.

Esto es tan común como inútil. Yo lo comparo a querer corregir lo que sale en la impresora en lugar de querer corregir lo que está escrito en la computadora.

Te pido que al evaluar las utilidades generadas por tu empresa y el crecimiento que ha tenido con respecto al de su industria, reflexiones unos momentos sobre este reflejo. ¿Qué está reflejado tu empresa de ti?, ¿a quién culpas por tus resultados?

Conozco gente que opta por decir que no culpan a nadie, sin embargo, si te haces la pregunta a profundidad y la respondes con sinceridad, podrás descubrir qué es lo que te tiene atorado.

SI REALMENTE QUIERO MEJORAS NECESITO EMPEZAR POR MÍ

Después de muchos años, me queda claro que, si algo quiero cambiar en el mundo, el mejor punto de partida, soy yo, es empezar por mí. Esto resulta especialmente importante para mi empresa y más aún cuando se trata de una PYME.

Con todo y todo, hay quienes llegan a este punto y siguen insistiendo que el problema son sus empleados, familiares, la industria, el mercado o incluso el país en el que viven. Espero que al menos en tu caso, estés empezando a ver las cosas desde otro punto de vista.

Existen muchos cursos, talleres y asesorías para empleados y para PYME en general. Para mí, son importantes y sí ayudan, sin embargo, mi apuesta principal es contigo, el dueño. Muchas veces he visto que cuando tú como dueño cambias, te vuelves más profesional y hábil, la empresa simplemente evoluciona y todo empieza a ir mejor.

GENERALISTAS VERSUS ESPECIALISTAS

Cuando tú, como dueño, eres más hábil, puedes interactuar mejor con profesionales que estudiaron una carrera o una maestría en un tema de especialidad que te puede servir. Los ingenieros en sistemas, los mercadólogos, los financieros, los contadores y todos los profesionales especialistas que yo conozco, aman a un dueño o un director de PYME que sabe lo que quiere y sabe cómo pedirles las cosas. No hay peor pesadilla para ellos que un dueño que cree que sabe y en realidad, no sabe.

Un fiscalista que conozco me contó que le gustaba mucho la música clásica y me regaló esta analogía. *Cuando un dueño de negocios no sabe y me contrata, es como si a la orquesta la dirigiera un lunático que no tiene idea alguna de cómo suena cada instrumento y en qué momento debe entrar cada músico especialista.*

Para aprender a dirigir a varios especialistas requieres conocer el bosque completo, requieres de una visión completa del negocio y no de la óptica especializada en cada árbol que, si bien es importante, no te corresponde a ti en tu rol de director o dueño de PYME.

En tu rol de dueño, es necesario que desarrolles algunas habilidades como generalista, aunque quizás ya seas un especialista, al menos en la parte operativa y esencial del negocio.

NEGOCIOS Y NIVELES DE CONCIENCIA

Albert Einstein dijo varias veces que no podemos resolver un problema con el mismo nivel de conciencia que lo creamos o que fue creado el problema. Por conciencia nos referimos a la forma de pensar, los paradigmas mentales y la forma de percibir la realidad que cada uno tiene. En otras palabras, para resolver un problema que no hemos resuelto, la única manera es cambiando nuestros paradigmas, elevando nuestro nivel de conciencia, viendo las cosas desde otro punto de vista. Para mí, esto es voltear a ver al ser más que al hacer.

En términos de negocios y en mi experiencia, esto se logra leyendo, aprendiendo, practicando, olvidando viejas ideas de negocios y, sobre todo, estando dispuesto a poner en práctica y a probar cosas distintas, muchas de las cuales frecuentemente nos negamos a experimentar.

Una reflexión que se me resulta muy interesante es ubicar en qué nivel o estado de conciencia este problema no ocurriría o no existiría.

FALSAS CREENCIAS COLECTIVAS

Existen varios libros que explican de manera muy interesante la evolución de la humanidad. Mi autor favorito en este tema es Yuval Noah Harari, por si quieres leer del tema. Una de las enseñanzas que más me ha impresionado es que el ser humano ha evolucionado por la capacidad de tener creencias comunes. Estas creencias comunes hacen que nos agrupemos y podamos trabajar en conjunto, entre grandes cantidades de humanos. Te pongo un

ejemplo, si tú crees que un billete verde denominado dólar vale lo que dice que vale, podrás cooperar con miles o millones de personas que también creen que vale lo que se supone que vale. Si en lugar de la palabra dólar, usara la palabra bitcói⁸ al momento de escribir este libro, quizás sean menos las personas que crean en su valor por encima del dólar, sin embargo, a quienes sí creen, les permite cooperar para comprar cosas, hacer propuestas, etc.

El problema de estas creencias es que muchas veces no las cuestionamos, las consideramos verdaderas, aunque pudieran ser falsas. En los negocios hay muchos casos.

No cuestionar las creencias es un problema colectivo. Te pongo un ejemplo, hay terroristas que se agrupan para lograr una meta atroz, basados en la creencia de que cuando mueran al llegar al paraíso tendrán 21 vírgenes como recompensa a su sacrificio. ¿Qué pasaría si cuestionaran esa creencia?

MUCHA EXPERIENCIA DE CÓMO HACERLO MAL

Cada día me queda más claro que la respuesta se encuentra mucho más en el ser que en el hacer. He enseñado métodos de negocios a mucha gente. Se trata de métodos probados que yo no inventé y que simplemente son herramientas reconocidas por su efectividad en el mundo de los negocios. Con todo y todo, he visto cómo a algunas personas les funcionan de maravilla y otras, simplemente se niegan a aplicarlas; se cierran y se limitan a demostrar que no van a funcionar.

Incluso he visto a gente sin ningún estudio formal de negocios discutir con las enseñanzas de autores reconocidos, como si

⁸ Moneda digital o criptomoneda que usa criptografía para asegurar transacciones dentro de su infraestructura, es decir, un nuevo tipo de dinero de código abierto.

tuvieran más experiencia que el mismo autor y lo peor, es que he visto cómo afectan sus propios negocios en su intento por demostrar que el autor estaba equivocado y que ellos tenían la razón. La realidad, es que hay mucha gente con una enorme experiencia de negocios, pero dolorosamente, con frecuencia se limitan a experiencias de cómo hacerlo mal.

Si duda, hay muchas cosas que sabemos de negocios que sería mejor olvidar o al menos, reaprender.

CONSCIENCIA VERSUS CONCIENCIA

Nunca la humanidad había avanzado tanto para demostrar científicamente, desde distintos métodos e incluyendo la física cuántica, lo que muchos sabios y maestros de la antigüedad ya habían dicho. He leído a muchos autores que afirman de una u otra manera, que cada dos años se está duplicando todo el conocimiento de la humanidad, en todas las áreas. Gracias a esto hoy sabemos con bastante rigor científico que existe la consciencia. La consciencia, que no hay que confundirla con la conciencia sin 'sc', no tiene tiempo ni espacio y es la fuente de todas las posibilidades, de donde emana todo. Una persona que aprende a calmar su mente pensante a través, por ejemplo, de la meditación, puede tener una experiencia muy clara y directa de lo que es este estado de consciencia donde no existen tiempo ni espacio y todo es posible. Yo lo he experimentado de manera personal y cada vez conozco más gente que busca esa experiencia directa, y la obtiene.

NIVELES DE CONCIENCIA

Por otro lado, la consciencia no puede medirse, porque no tiene niveles y frecuentemente, queda asociada a lo místico. La conciencia, en cambio, sí tiene niveles y gracias a los estudios de

David R. Hawkins, se pueden medir científicamente de manera bastante fácil y accesible para casi cualquiera. Recuerda que la conciencia tiene mucho que ver con la manera de pensar, los paradigmas que cada uno tenemos y la manera en que percibimos el mundo y en nuestro caso, los negocios. Si estás interesado en el tema de la conciencia puedes leer las obras de Hawkins; para mí, ninguna de las que he leído tiene desperdicio.

Gracias a Hawkins ahora podemos comprobar científicamente lo que ya sabíamos de manera empírica. Desde niveles de conciencia bajos se experimentan emociones basadas en el miedo como depresión, tristeza, ansiedad, enojo y odio, entre muchas otras similares. En niveles de conciencia más altos se experimentan emociones basadas en el amor como alegría, gozo, entusiasmo, deseo de servir a los demás y unidad, entre muchas otras similares.

No hay para dónde hacerse, si queremos mejores resultados necesitamos elevar nuestros niveles de conciencia.

MUCHO ESFUERZO Y NIVELES DE CONCIENCIA

Recuerda no confundir consciencia con conciencia. Es importante para mí insistir que cuando digo conciencia estoy hablando de maneras de pensar, paradigmas mentales, manera de percibir la vida y en este caso, de los negocios.

En niveles de conciencia bajos todo se resuelve con mucho esfuerzo, mucho trabajo y mucho sufrimiento. Somos nosotros mismos los que hemos de resolver todo. En niveles de conciencia más altos las cosas suceden de forma más sencilla, surge la intuición y nos llega ayuda por todas partes.

La conciencia funciona como un radio que se puede sintonizar, por ejemplo, a la pobreza y escasez, o a la abundancia y prosperidad. Todos podemos aprender a hacerlo. Una forma es a través de nuestra atención. Así, si la dirigimos a la pobreza, la queja o el

sufrimiento, obtendremos más de eso y hoy es posible comprobarlo científicamente. Si en cambio, decidimos agradecer lo que tenemos, centramos nuestra atención en la abundancia y nos enfocamos en cómo sí se puede, simplemente terminaremos teniendo más de eso.

Si quieres saber más al respecto, podrías leer el libro *Secretos de la mente millonaria*, de T. Harv Eker.

PROFECÍA AUTOCUMPLIDA

Un amigo me pidió que ayudara a una persona que no cumple con el perfil de cliente con el que normalmente trabajo. Siempre digo que no voy a hacer eso, pero bueno, reconozco que me ganó el corazón. Se trata de una señora, de esas que hay muchas a las que el marido no apoya, que tiene que sacar a los hijos adelante y por si fuera poco, enfrenta la gran responsabilidad de un restaurante pequeño, con más de 20 empleados.

Cuando fui a ver su negocio me ofrecieron un desayuno de 20 pesos⁹. Quedé impactado. Cuando le pregunté cuánto ganaba, respondió que estimaba que 4 pesos por desayuno. En el lugar donde ella se encuentra, existe una competencia brutal, un montón de gente vendiendo lo mismo.

Por otro lado, ella misma ofrecía desayunos que valen 120 pesos, desayunos originales que pocas veces podrías probar, uno de ellos le llaman el desayuno japonés. A estos desayunos le puede ganar al menos, 40 pesos, así que para ganarse los mismos 40 pesos con el desayuno de 4 pesos, tendría que venderles a 10 personas, con todo lo que eso implica, incluyendo logística, preparación, meseros, etc. Le expliqué esto y creí que ella estaría de acuerdo de que era mejor tener uno o dos clientes excelentemente bien atendidos que tener 20 clientes medio mal

⁹ Aproximadamente 1 dólar al tipo de cambio de febrero de 2020.

atendidos, que dejaban un margen tan bajo. Ella no se convenció del razonamiento, y por el contrario, argumentó que ahora sería 'la carera que vende poco', hizo la prueba. Al poco tiempo, varias veces me comentó que estaba vendiendo más desayunos de 120 pesos 'de lo normal', que el negocio iba bien y que había dejado de ofrecer el otro desayuno.

Remodeló el restaurante, cambió las cartas por unas más profesionales, entrenó a sus meseros para que atendieran bien a los comensales, resaltó sus mejores platillos, mejoraron la calidad e hicieron todo lo que pudieron para cuidar a sus buenos clientes. Un día me llamó para decirme que, a pesar de que las ventas aumentaban y el margen era mayor, ahora el negocio iba peor que nunca. Concluyó con un gran argumento: *como te dije, tenía yo razón, me convertí en la 'carera que vende poco'*.

¿Cómo puede alguien vender más y tener mejores márgenes y al final ganar menos?

Es un misterio que solo ella podría explicar. Haciendo los argumentos de negocios a un lado, y basándonos en los argumentos de su sistema de creencias y las emociones involucradas, que influyen mucho, ella vivió lo que llamamos una profecía autocumplida.

EMOCIONES Y NIVELES DE CONCIENCIA

Hay una relación directa entre el nivel emocional que experimenta una persona y sus niveles de conciencia. Sé que no es lo mismo, pero si una persona está experimentando odio, envidia, frustración, depresión o cualquier otra emoción basada en el miedo y con frecuencia vive en ese espacio anímico, puedes estar seguro de que no estará en un nivel de conciencia alto. Por otro lado, una persona que siente alegría, agradecimiento, deseo de ayudar a los demás y se mueve desde emociones basadas en el amor, puedes estar seguro que se encuentra en niveles de conciencia más altos.

He hablado de que una forma de elevar tu nivel de conciencia, al menos en negocios, es leyendo, aprendiendo, y olvidando viejas ideas falsas o que no funcionan. También he destacado la importancia de estar abiertos, dispuestos a aprender y aplicar. Sin embargo, la clave de todo está en las emociones que estamos experimentando. De hecho, para mí la mejor forma de elevar la conciencia consiste en poner atención en las emociones y optar por las renovadoras, aquellas con las que nuestra pila interna se recarga. Podrías leer del tema en el libro *Sentir es el secreto* de Neville Goddard o puedes pedirme que te comparta un pequeño video que realicé para explicar esto a detalle.

TÉCNOLOGÍA PARA EMOCIONES ELEVADAS

Hay muchas formas naturales de ayudar a que te sientas mejor, emocionalmente hablando. Una de ellas es accediendo a lo que se conoce como inteligencia del corazón. Hoy sabemos, gracias a la ciencia, que el corazón tiene neuronas y que es mucho más que una máquina de bombear sangre. Algunas personas sabias se han reído de mí cuando les digo que se puede demostrar científicamente, pues ya lo sabían, sin la necesidad de que avanzada tecnología interviniera para demostrarlo.

El hecho es que ahora puedes comprar un sensor a precios muy accesibles; lo conectas a tu celular y a base de sencillos ejercicios puedes comprobar en tu cuerpo, mente y corazón si estás siendo más congruente para funcionar mejor, en coherencia con tu vida cotidiana. También puedes verificar si te vas volviendo más hábil para tomar mejores decisiones, usar correctamente tus facultades mentales y estar emocionalmente en mejores condiciones. Si quieres saber más al respecto, busca en Google sobre la inteligencia del corazón y las investigaciones del Instituto Heartmath. Además, puedes leer acerca de Doc Childre, su

fundador, o preguntarme respecto al video que realicé sobre la inteligencia del corazón.

INSPIRANDO CAMBIOS INTERNOS

Cuando hablamos de consciencia, hablamos de un mundo infinito de posibilidades, que me gusta imaginar como un radio, en el que cada uno decidimos a qué frecuencia nos sintonizamos. Esto se logra principalmente a través de la atención. Así, si pones tu atención en miedo y escasez tendrás mucho de eso igual que si te enfocas en abundancia o amor.

Tú eres el único que puede decidir con qué sintonizas. Mi función es inspirar cambios internos en ti para que logres lo que quieres de tu vida y tu negocio. Esto sucederá en la medida que leas, que te abras a nuevas posibilidades, que olvides ideas viejas de negocios y aprendas nuevas, que te decidas a poner en práctica lo que aprendes, pero sobre todo, que te alinee a emociones más elevadas como la alegría, la pasión, el amor, el deseo de servir y la superación a ti mismo, entre otras.

Como te había comentado, cursé un posgrado donde estudié mucho sobre *coaching*, he leído muchísimos libros, además de que he sumado algunos cursos al tema. También estuve certificado y fui socio por varios años por la firma número unos de *coaching* de negocios en el mundo. Con todo eso, nunca he podido hacer que cambie alguien que no quiere cambiar; es algo que te toca hacer por ti mismo.

Me he hecho experto en inteligencia de negocios, conozco y te puedo enseñar muchas formas nuevas con las que puedes ganar más dinero, obtener más tiempo y calidad de vida con una gran facilidad. Sin embargo, me he dado cuenta de que algunas personas simplemente no se abren a la posibilidad y estas herramientas probadas, no les brindan resultados.

En una misma semana me ha tocado trabajar con distintos dueños de PYME. He visto cómo unos aplican el conocimiento y les va excelentemente bien; también he sido testigo de otros que no lo aplican y se cierran; simplemente con ellos no funcionan esos mismos conocimientos ni herramientas. Hoy tengo claro que se debe a los niveles de conciencia de los que te voy a hablar antes de entrar a temas más específicos de negocios y posteriormente, a las ventas, que a muchos les urge abordar.

LA VERDAD NO ME VEO A MÍ MISMO COMO DUEÑO DE UNA PYME

Me ha tocado trabajar con PYMES que tienen desde 6 empleados hasta más de 200. No importa qué tan grande sea, muchos dueños simplemente no aceptan su rol de dueños. Te pongo un ejemplo, tuve el privilegio de trabajar con un escultor muy famoso, de hecho, sale en Discovery Channel. Tiene a su cargo a muchos escultores, administradores, contadores, gente de *marketing* y recursos humanos, entre otros especialistas. Siempre que se presenta, lo hace como escultor y no como empresario o dueño de una PYME. Me llevó un tiempo importante trabajar con él para que asumiera su rol de dueño de PYME y me siento honrado al haberlo logrado influir, aunque sea un poco.

Sucede con frecuencia que el dueño de PYME se encuentra muy metido en eso en lo que es muy bueno o le gusta hacer y por ello, no asuma su rol como dueño.

¿QUÉ ES ASUMIR EL ROL DE DUEÑO?

Estaba con un grupo de restauranteros y les pregunté qué tanto de su tiempo dedicaban a su rol como dueños de su PYME. Uno de ellos quiso ponerme en mi lugar al responder: por si no lo sabes, aquí todos somos dueños de nuestros restaurantes, y nosotros sí somos empresarios, no como el caso del doctor que nos platicaste.

Otro de los participantes me salvó del momento incómodo preguntando: ¿exactamente qué es asumir el rol de dueño?

Bendita pregunta a la que respondí así: cuando toman cualquier puesto en su restaurante, desde chefs, *hostess*, meseros, administradores, directores de recursos humanos, o incluso directores generales, están trabajando en su negocio como cualquier empleado. Cuando piensan como dueños y ven por el crecimiento del negocio, están haciendo su rol de dueños.

Si observas cualquier PYME te darás cuenta de que los dueños invierten mucho tiempo en trabajo operativo y hacen funcionar el negocio, pero invierten poco tiempo en pensar y actuar como dueños, aunque ellos sean los dueños.

¿Cuánto del tiempo que dedicas a tu negocio es desde tu rol de dueño?

AUN ASÍ NO ME QUEDA CLARO QUÉ DEBE HACER EL DUEÑO

Esto es lo que me han dicho muchas personas después de la explicación anterior, así que, si me lo permites, te daré más detalles.

Planear hacia dónde va el negocio, definir en qué será diferente o mejor que la competencia, establecer líneas de acción clave, revisar los números del negocio y como va, contratar personal clave como gerentes y directores generales, buscar áreas dónde se pueda sistematizar y automatizar, en fin, esas son las funciones del dueño. En resumen, por un lado, es resolver problemáticas del negocio en lugar de estar resolviendo problemas y sobre todo, es ver e ir más allá de la operación del negocio.

En este punto, me gusta pensar que vas a ver a tu negocio como una máquina terminada, una máquina que puede crecer y generar utilidades gracias a que es lo suficientemente fácil de operar para que otros te ayuden a hacer que funcione todos los días.

Cuando hablamos de problemáticas, hablamos de encontrar las causas raíz de un problema recurrente. Cuando hablamos de problemas, nos referimos al problema derivado de esa causa raíz. Te pongo un ejemplo. Cuando un cliente se queja si le entregan su mercancía mal o tarde, estás resolviendo un problema. Pero cuando detectas que le entregan tarde o mal porque no tienes un procedimiento bien definido y decides establecer otro proceso, entrenar a tu personal y asegurar de que se siga, entonces estás resolviendo una problemática.

Estar metido en la operación de tu negocio, haciendo que funcione en el día a día no es jugar tu rol de dueño. Ahora que ya está más claro va la pregunta de nuevo: ¿cuánto del tiempo que dedicas a tu negocio es desde tu rol de dueño?

SÍ PERO MI NEGOCIO ES DIFERENTE

Al llegar a este punto ya has descubierto o redescubierto algunas disfunciones de las PYMES y sus dueños. Sin embargo, no son pocos los que aquí argumentan más o menos así: entiendo lo de la funeraria, el hospital, el restaurante, la empresa de seguridad, la constructora, la franquicia y todos los giros que has mencionado, pero mi giro y mi negocio son diferentes.

Se trata de una lógica simple y engañosa. *Como mi negocio es diferente, las habilidades que dices que hay que desarrollar como dueño de PYME, no me aplican. Estoy libre de todas las disfunciones de otras PYME y de todo lo que hay que aprender o profesionalizar al respecto. Total, como mi negocio es diferente, esto no me aplica.* Quedo satisfecho con que sepas que se trata de una simple trampa, una falsedad en la que caen muchos dueños de negocios.

Quizás en este momento no te quede claro por qué digo esto, pero estoy seguro de que con la lectura de este libro te quedará cada vez más claro. Por lo pronto, debes saber que es un argumento

que corresponden a lo que me gusta llamar 'la lógica de Maruja', que explico a continuación.

LA LÓGICA DE MARUJA

Mientras venía en el carro escuchaba una canción titulada *Maruja*. Tiene un ritmo pegajoso y divertido. Habla de un hombre que evidentemente tiene problemas con la esposa por ser un mujeriego y le da dos argumentos 'muy válidos'. Primero, le dice "Maruja, tú debes de comprender que yo no nací para una sola mujer". Y al ver la debilidad de su argumento, añade otro mejor: "si los mandamientos dicen que al hombre le tocan 7 y yo apenas tengo 3, ¿entonces por qué te enfureces?". A eso llamo la lógica de Maruja. Parece muy lógica, pero no tiene fundamento.

Existen muchos argumentos que podemos usar para sostener algo que es falso, uno de los más comunes es aludir a Dios, a las escrituras o a la religión, como sugiere la canción. Pero hay muchos más, incluyendo los tradicionales: *siempre lo hemos hecho así, siempre he pensado que..., en nuestra industria..., el mercado no...* y un largo etcétera que contempla *mi negocio es diferente*, que ya comentamos anteriormente. Esto está muy asociado a las creencias colectivas falsas que abundan en los negocios y de las que te hablé en algunos párrafos anteriores.

A lo largo de este libro te voy a pedir que estés muy pendiente si, de pronto, surge en tu mente la lógica de Maruja. Una cosa debes saber, se trata de una disfunción muy común y mientras más rápido la descubras en tu propio negocio, más rápido te desharrás de ella y más rápido podrás avanzar.

ESTÁ BIEN HAY QUE PROFESIONALIZAR LA PYME PERO QUE LO HAGA OTRO

Después de llegar a este punto, hay muchos que ya aceptan la importancia de desarrollar sus habilidades como dueños o directores de PYME, pero que preferirían que alguien más lo hiciera para ellos, para así solo dedicarse a lo que saben o lo que les gusta hacer.

Recuerdo el caso de un muy famoso, chef con uno de los restaurantes más importantes de Puerto Vallarta, a quien tuve el privilegio de entrenar en su rol de dueño. En su caso, primero puso a su cuñado al frente del restaurante porque él prefería ser chef y no director general. Fue un desastre. Luego puso a su contador pensando que por descartar los 'parentescos complejos' y tratarse de una persona más letrada en el tema de negocios, haría un mejor papel de director y dueño. Resultó otro desastre total.

Un tiempo después, cuando le solicité un testimonio, finalmente dijo: hasta que asumí mi rol de dueño y dejé de delegarlo, las cosas empezaron a cambiar para bien.

EN REALIDAD YO SOLO QUIERO AUMENTAR LAS VENTAS

He conocido a muchos dueños de PYME que me dicen algo más o menos así: *mira, la verdad, mi negocio es bueno, mi servicio es bueno, todo está bien, solo quiero aumentar las ventas. De hecho, no estoy interesado en aprender a ser un mejor dueño de PYME, tampoco quiero aprender a ser un buen director, no quiero mejorar el producto o servicio, no me interesa la atención al cliente, no quiero saber nada de recursos humanos, lo que quiero es aumentar las ventas. He contratado a varias empresas expertas en ventas y han sido un fracaso. ¿Tú si lo puedes hacer bien?, ¿puedes entrenar a mi gente y resolverme el problema?*

Cuando me enfrento a esto, siempre invito a las mismas reflexiones.

¿Si ya van varias veces que intentas eso y no funciona, no sería mejor cambiar de estrategia y empezar a profesionalizar tu PYME, empezando por ti como dueño?

¿Si tú fueras mejor dueño y tu PYME realmente fuera mejor y más profesional, ¿no aumentarían las ventas por sí solas?

Tú, que ya leíste la parte donde explico el proceso de atraer clientes, mantenerlos contentos y generar utilidades, ¿qué aconsejarías a alguien que piensa así?

SACANDO DE LA TUMBA AL MEJOR VENDEDOR DEL MUNDO

Un amigo, *coach* de negocios en Puerto Vallarta, me llamó para pedirme un consejo sobre un cliente muy difícil. Se trataba de una empresa que vende estructuras que, con los años se han vuelto más innecesarias e incluso, obsoletas. Quería un consejo para armar una campaña de *marketing* y ventas que resolviera el problema, porque eso esperaba su cliente que él lograra. A mi amigo y a mí nos gusta mucho un autor de ventas que se llama David Sandler, de hecho, te lo recomiendo.

Yo le decía que, si un producto o servicio era bueno, no debía ser difícil venderlo, pero no me escuchaba, así que se me ocurrió decirle que ni reviviendo a David Sandler, ese producto se vendería. Mi amigo se botó de risa y hasta la fecha me recuerda el comentario. Sin embargo, el punto importante que quiero que reflexiones es que quizás esa idea de que lo único que tienes que mejorar son las ventas, es solo un reflejo de que hay muchas otras áreas en tu negocio a las que primero hay que poner atención.

Con esto no quiero decir que las ventas no sean importantes. A lo que me refiero es que lo que yo he aprendido, ayudando a otros dueños de PYME, es que resulta mucho más efectivo abordar el problema completo, que solo abocarse a las ventas.

¿Te hace sentido esto cuando lo pones en contraste con lo que leíste en el capítulo anterior?

¿QUÉ TANTO SABES QUE NO SABES?

Otra de las muchas disfuncionalidades que encontrarás en cualquier PYME es la ignorancia de temas básicos de negocios. El asunto es tan grave, que muchas veces como dueños de PYME ni siquiera alcanzamos a identificar qué es lo que no sabemos, qué nos hace falta aprender, es decir, ni siquiera sabemos que no sabemos. Siempre he creído que si al menos logro identificar qué es lo que no sé y necesito aprender, ya hay un gran avance. En este libro espero ayudarte con algunas pistas para que identifiques qué te hace falta aprender y sobre todo, poner el aprendizaje en práctica.

Te doy un adelanto. Quejarse del mercado, los clientes, los empleados, los proveedores, la situación del país o cualquier otra circunstancia, son síntomas inequívocos de falta de habilidades empresariales específicas. Creer que el único problema que hay que solucionar son las ventas, es sin duda otro buen ejemplo, pero el mejor de todos, es creer que todos y todo en tu empresa debe cambiar, excepto tú como dueño.

Esta actitud siempre me ha caído como balde de agua helada, pero es así.

Estoy seguro que has aprendido varias cosas útiles hasta este punto, por eso me gustaría preguntarte en este momento: ¿qué ya sabes que no sabes de negocios?

LA LISTA DE MÉTODOS PRÁCTICO DE PYME 80 20



Como dueño o director de PYME hay muchas cosas que necesitas saber. ¿Eso querrá decir que vas a tener que estudiar otra carrera o postgrado de *marketing*, finanzas, recursos humanos, administración de proyectos, procesos, sistemas, ventas y un largo etcétera? O quizás estés pensando que lo que estoy sugiriendo es que vayas a terapia, viajes a la India o consigas un gurú espiritual. En mi caso, he ido encontrando respuestas a estos problemas en libros de menos de 300 pesos, de autores conocidos y especializados, así como en cursos, algunos muy, pero muy baratos y otros muy, pero muy caros, como las escuelas de negocios donde estudié. Pero sobre todo he aprendido a través de mucha práctica con dueños de PYME. A este conjunto de herramientas, que yo no inventé y solo he ido encontrando, lo llamo *Práctico de PYMES 80-20*. Para que yo incluya un conocimiento o una herramienta en este método, se debe cumplir con el famoso Principio de Pareto, del 80-20.

La idea es muy simple y factible, se trata de aprender y aplicar lo que con el 20 % del esfuerzo te da el 80 % del beneficio. Cuando se requiere de más del 20 %, para mí como dueño de PYME o director, considero que ya no te deberías meter y es mejor que contrates a un experto a tiempo completo o parcial, pero no te metas.

SÓLO FUNCIONA CON TU EXPERIENCIA Y DISPOSICIÓN

Nunca voy a saber más de tu negocio y de ti como persona que tú. ¡Nunca!, Así que tu participación y experiencia son fundamentales.

Te he mencionado anteriormente la lista de métodos de negocios a los que llamo *Práctico de PYMES 80-20*. Creo que ya sabes que el 80-20 es porque buscamos soluciones que con el 20 % o menos del esfuerzo proporcionen 80 % del beneficio o más. No todo aplica para esto, pero lo que sí aplica, queremos aprovecharlo. Ahora quizás te preguntes de dónde sale la palabra práctico.

Te cuento. Cuando un barco grande va a llegar a un puerto importante, un capitán del puerto se sube al barco y le ayuda a entrar. A eso le llaman un práctico de puerto. Y les dicen prácticos porque en un día ayudan a muchos barcos a entrar y se vuelven 'muy prácticos'. Inspirado en esa idea, creé el concepto *Práctico de PYME* en lugar, claro, del práctico de barcos.

TÚ SERÁS SIEMPRE EL CAPITÁN DE TU PYME

Una de las cosas que más llamó mi atención la primera vez que vi a un 'práctico' en acción, fue que hubiera, durante un rato, dos capitanes en el barco. El capitán original no se ofende de que haya otro capitán e incluso, con frecuencia se ve que le da gusto dejarse ayudar por este otro capitán experto en entrar al puerto. Algo que me parece todavía más interesante, es que el capitán original sigue siendo el capitán que da las órdenes al personal, porque conoce a su tripulación y a su barco. Así, si bien la ayuda del práctico es valiosa, nunca se viola este principio.

En el método que yo uso para ayudar a una PYME, esta analogía es fundamental. Mi rol es ayudarte y estoy enfocado y motivado a encontrar formas más fáciles y efectivas que si navegaras a solas con tu PYME. Es un hecho que siempre seré muy cuidadoso de no tomar las decisiones por ti. Así que, mientras más preparado estés, mientras más leas, mientras más aprendas y mientras más autoconvencido estés de lo que estás haciendo, este proceso será más efectivo.

CONTAR CON GENTE QUE SABE HACER SU TRABAJO

Durante muchos años trabajé como experto en sistemas con dueños de negocios. A mis clientes les encantaba que yo tomara las decisiones técnicas y para eso me pagaban. De hecho, aunque siempre estuve abierto a entender qué querían y cuáles eran sus necesidades, nunca permití que me dijeran 'cómo hacer mi trabajo'. Me parecía que para eso había estudiado Ingeniería por lo que era ilógico que una persona que no supiera nada de computación y de cómo hacer software, me dijera cómo hacer mi trabajo.

Los consultores por naturaleza son especialistas y expertos en un tema.

En ese tiempo pensaba y funcionaba como un consultor y para eso son los consultores. Es una maravilla que por ejemplo contrates a un chofer y él se encargue de llegar al destino que le indiques de manera segura y, además, sea responsable de mantener el vehículo en buen funcionamiento. Por otro lado, seguramente conoces el terrible desgaste cuando a ese alguien le tienes que estar diciendo a diario por dónde irse o que le ponga gasolina al carro. Así son los consultores, expertos y especialistas y para eso son, hay que dejarlos hacer su trabajo. No importa el tipo de consultor, la regla es la misma, si contratas por ejemplo un fiscalista, no pretendas decirle cómo hacer su trabajo, dile qué quieres y déjalo que él haga lo que sabe hacer. Para eso se quemó las pestañas estudiando. Si tú le vas a decir cómo hacer su trabajo, entonces ¿para qué lo contratas?, mejor contrata a un pasante que no sepa más que lo básico y tú dile cómo hacer su trabajo.

En este punto quisiera que reflexiones por un momento en el rol que te toca jugar como dueño, versus el rol que le toca jugar a los expertos, especialistas y consultores que van a trabajar contigo.

También es importante que recuerdes la importancia de pensar como generalista y que, bajo ninguna circunstancia, vayas a confundir a un *coach* con un asesor o un consultor.

EL PERSONAL

Vamos al último tema básico de negocios de este libro introductorio, el del personal.

LOS SOCIOS Y FAMILIARES

Uno de los temas relacionados con el personal, más difíciles en una PYME, son los socios y los familiares. El problema brota cuando podemos asumir varios roles y frecuentemente tendemos a elegir el que más cómodo nos resulta en la situación, en lugar de elegir el que se requiere elegir. Te ofrezco unos ejemplos.

El dueño, que es director general y también es dueño, cuando quiere puede llegar tarde y no entregar cuentas al consejo, argumentando que es dueño; pero además, hace un pésimo trabajo como director general, total es el dueño, ¿o no?

El familiar que se siente dueño es familiar, pero también trabaja en la empresa y puede hacer exactamente lo mismo. Si tiene un puesto y es incompetente, ¿Quién le va a decir algo?, ¿Qué no saben que es el dueño o al menos es familiar de los dueños?

Lo mismo pasa con los socios que, cuando quieren son dueños y cuando quieren son empleados.

La clave está en definir claramente los roles y asumirlos, no con base en lo que a cada uno le resulta más cómodo, sino con base en lo que el negocio necesita. Para lograrlo, quizás necesites ayuda de un mediador, cosa que frecuentemente a los *coaches* de negocios nos toca hacer. También hay empresas y profesionales, incluyendo abogados especializados, para ayudarte a lograrlo. Es un todo un tema, pero hay que entrarle.

TODO FUNCIONA PERFECTO PERO TENGO QUE ESTAR AHÍ

Decíamos anteriormente que es común que tú, como dueño de negocios, sí seas efectivo para hacer que las cosas sucedan en tu negocio y, aun así, tener un negocio que simplemente no funciona sin ti. Se trata de un síntoma claro de que, o no tienes a la gente adecuada o no has creado los sistemas adecuados. El precio a pagar es simple: te vuelves esclavo de tu negocio, o te vuelves dependiente de algunas personas clave. Al menos creo que te queda claro que si quieres tener tiempo, necesitas crear los sistemas, simplificarlos y asegurarte que tienes a la gente adecuada para implementarlos.

Recuerda, si tu sistema está probado y simplificado, no hay necesidad de contratar genios.

NECESITO UN ESPECIALISTA EN ALMACENES DE MATERIAL FOTOGRÁFICO

En una ocasión un cliente mío se quejó de no encontrar a un cierto especialista. Cuando vi la solicitud, buscaban a una persona con amplia experiencia en manejo de almacenes que conociera de material fotográfico y de impresión digital. Cuando les pregunté específicamente qué tanto se necesitaba saber de material digital y fotográfico para manejar su almacén, me explicaron que no mucho, que solo saber identificar los códigos y los materiales. Lamentablemente no encontraban a ese tipo de experto, en todo Guadalajara, que quisiera trabajar con ellos.

Cuando les pregunté que por qué no contrataban a alguien que supiera solo de almacenes y le enseñaran la otra parte, pareció que les hubiera entrado una llamada por cobrar de Marte y necesitaran comunicarse con el marciano. A la de recursos humanos casi se le salieron las venas del cuello cuando ante el silencio, insistí. Y ¿si contrataran a alguien que solo tenga prepa y

ustedes le enseñan el sistema de almacenes que manejan? ¿Qué tal si crean un pequeño curso para eso y eligen al mejor?

Creo que te queda más que clara la importancia de simplificar los procesos, documentarlos y capacitar a la gente en dichos procesos, para no tener tantas dificultades al reclutar.

NO ENCUENTRO GENTE CALIFICADA

Cuando pregunto a los dueños de PYME que ya alcanzaron este nivel, por qué no contratan ya a un gerente que realice el trabajo por ellos, me responden casi siempre: *¿estás bromeando?, ¿cómo le voy a pagar?, ¿cuánto me va a costar un buen gerente o director general que tenga mis habilidades?*

Otros argumentan que, si no son capaces de conseguir mandos medios que sean confiables, o al menos puestos básicos bien calificados, de dónde sacarían un buen gerente. Unos más, incluso se han quejado, *¿no entiendes el mercado?, ¿no sabes lo difícil que es conseguir gente?*

Después del regaño que casi siempre me dan, empiezo a profundizar en cómo hacen para contratar a la gente. Es fácil descubrir que no siguen un procedimiento que haya sido probado por alguien con anterioridad y que conozca del tema, a pesar de que hay libros que explican cómo hacerlo y empresas especializadas. La clave es aprender a reclutar de manera consistente, a hacer un *marketing* adecuado para captar buenos candidatos, y una vez que los has encontrado, asegurarte de mantenerlos contentos.

¿Te suena familiar? Bueno, en realidad es el mismo método que te enseñé para vender, captar clientes y mantenerlos contentos. La diferencia está en ver y tratar a tus empleados como si fueran tus clientes y no como si fueran esclavos modernos deseosos de cambiar de amo.

Quizás tengas dudas de cómo hacerlo, es normal. Sin embargo, ¿qué conclusiones sacas hasta ahora? ¿Qué podría cambiar de tu mentalidad o manera de ser como dueño ante estos comentarios? Estoy seguro de que cuando estés listo, vas a encontrar métodos probados para reclutar a tu personal sin andar batallando con esto. Podrías incluso preguntarme cómo hacerlo si ya fuera el momento adecuado para ti. Lo importante, es que cambie tu mentalidad en cuanto a volverte profesional en el proceso de contratación, simplificar los puestos a través de sistemas, capacitar bien a tu gente y, sobre todo, tratarla bien.

LOS CAPACITO Y LUEGO SE ME VAN

Un día estaba con David, un cliente divertido y ocurrente. Se quejó conmigo de que capacita a los empleados y se van. Agregó que ya no iba a capacitar a su gente porque luego se va con la competencia. Le dio risa cuando le pregunté: ¿no es peor que se queden contigo sin estar capacitados?

Te digo que David es muy ocurrente y no se queda callado; enseguida replicó: tú y tus preguntitas. Así que, jugando a los ocurrentes, respondí: ¿no te dije antes que una de las herramientas fundamentales del *coaching* es la habilidad para hacer preguntas? De inmediato respondió: ¿otra de tus preguntitas? Bueno, le dije, ya estas aprendiendo a hacer preguntas y nos reímos los dos.

Creo que ya sabes la respuesta, capacítalos, crea sistemas que simplifiquen los puestos, trátalos bien para que el problema se vuelva menos grave en la medida que logres una maestría en ello. Quizás te convenga leer un poco de recursos humanos y podrías empezar con el libro *¡Totalmente comprometido!* de Brian Tracy.

LES SUBO EL SUELDO LES DOY BONOS Y NADA FUNCIONA

¡Es que tú no sabes!, me dicen frecuentemente, he intentado de todo y no se comprometen. El mismo David me contó cómo empezó a otorgar bonos por llegar temprano. Pronto la gente se acostumbró a ganar esos bonos y luego resultó que cuando llegaban tarde y no les daban el bono, sentían que les habían robado una parte de su sueldo.

Lo mismo pasaba cuando se lograban incrementos en producción. Al principio, la gente se esforzaba por aumentar la producción con tal de ganar el bono. Después, ya no aumentaban la producción y actuaban como si les estuvieran robando cuando no recibían el bono que ya se habían acostumbrado a ganar y ver como parte de su sueldo.

Me ha tocado ver extremos de gente a la que se le pide algo y responde que cuánto más le va a pagar o dar de bono.

Son estrategias que no van a funcionar y si quieres saber más al respecto podrías leer *La sorprendente verdad de lo que nos motiva* de Daniel H. Pink.

DEPENDENCIA DE UN EMPLEADO O COLABORADOR

Muchos dueños y directores de PYME logran tratar muy bien a su personal, que permanece muchos años. Si bien su problema de rotación es mínimo, cuando se va un empleado o se jubila, se dan cuenta que son más dependientes de él de lo que creían y a la hora de remplazarlo, perciben que muchas cosas ya no funcionan igual.

Es en esos casos cuando necesitamos poner atención a los procesos. Si no están documentados, los procesos no se siguen y cuando no se está al día, resulta realmente difícil no volverse dependiente de los empleados. En esos casos, contratar personal para cualquier puesto, no se diga un gerente o un director general, resulta equivalente a jugar a la ruleta rusa. Basar una empresa en

procesos, documentarlos y seguirlos, es mucho más fácil de lo que la gente cree.

ESTRÉS Y ESTADO DE ÁNIMO

El gobierno mexicano recientemente ha creado una norma relacionada con el estrés laboral. Tristemente la mayoría de los dueños de PYME que conozco están buscando cómo cumplir el papeleo para no ser multados y hacer lo mínimo necesario solo para cumplir por cumplir. Algunos expertos con los que he platicado, comentan que se trata de una buena iniciativa planteada por gente que conoce del tema de estrés laboral. Sin embargo, tú y yo sabemos dónde puede parar esto cuando la única mentalidad es cumplir mas no mejorar.

De una cosa debes estar seguro, si con frecuencia tu personal está desanimado, desmotivado, deprimido o enojado, simplemente no vas a lograr gran cosa. Algunos de los factores que provocan esas situaciones, pueden ser solucionados directamente por ti, como dueño de PYME. Otros deberán ser resueltos internamente por ellos, ya sea con terapia psicológica, homeopatía, flores de Bach o lo que consideren que más les ayude a mejorar. Sin embargo, una herramienta que me ha funcionado y me ha dado buen resultado es el método de Heartmath del que te hable antes. Puedes saber más al respecto visitando heartmath.com.

LIDERAZGO

Cada persona tiene un estilo de liderazgo. Ayuda mucho primero conocerte tú mismo y entender qué clase de líder eres. También ayuda mucho entender qué tipo de personalidad es adecuada para cada puesto. Frecuentemente reclutamos con base en aptitud y despedimos por problemas de actitud. Trabajar para el reducir el estrés y mejorar el estado emocional de la gente va a ayudar

mucho, sin embargo, también es útil aprender a interpretar las pruebas de liderazgo.

Hay muchas empresas que te pueden ofrecer, a precios muy bajos, este tipo de pruebas de liderazgo. Es increíble, por unos cuantos dólares recibes un estudio de tu personalidad cómo líder que parece que tu mamá y cónyuge ayudaron a escribir. Además, si vas a trabajar con un equipo de personas, los estudios son capaces de emitir recomendaciones adecuadas de cómo funcionar todos mejor. A este tipo de herramientas se les llama pruebas DISC. Si quieres saber más del tema puedes buscar en internet sobre Tony Alessandra y las pruebas DISC, y también podrías leer el libro *Alza el vuelo* de Merrit Rosenberg y Daniel Silvert.

Todas estas propuestas son baratas y fáciles de aplicar gracias a la tecnología y te pueden hacer una enorme diferencia.

PARTE 4 RESUMEN

LAS 12 HABILIDADES DE UN DUEÑO DE PYME

Esta es una lista de las habilidades básicas que considero debes tener desarrolladas como dueño de PYME:

1. Manejar tu tiempo y mantenerte enfocado.
2. Dirigir el negocio con base en números.
3. Comunicación asertiva y eficaz.
4. Visión clara de hacia dónde llevas el negocio.
5. Reclutamiento de personal y colaboradores basado en actitud.
6. Negociación.
7. Formar equipos altamente efectivos.
8. Desarrollar y simplificar procesos y sistemas de tu negocio.
9. Atraer clientes, venderles y mantenerlos contentos.
10. Dirigir con la utilización de KPI's y tableros de control.
11. Resolver problemas.
12. Delegar y tener habilidades directivas y gerenciales.

Si observas esta lista se trata más de habilidades y capacidades del ser que del hacer

LOS 12 PASOS PARA RE EVOLUCIONAR TU NEGOCIO

Los siguientes 12 pasos son una propuesta de cómo profesionalizar tu empresa balanceando, por un lado, tu aprendizaje y tu conocimiento como dueño de PYME y, en por el otro, el logro de resultados concretos. Entre estos resultados, se buscará que este programa de coaching se pague a sí mismo.

1 ALINEACIÓN

Si a tu negocio le preguntas qué necesita para crecer, tu negocio simplemente te contesta. Ahora una cosa es lo que el negocio necesita y otra cosa es lo que tú quieras darle y lo que tú mismo también necesitas de forma personal. Alinear o conciliar estas necesidades es fundamental para poder avanzar. Durante esta etapa se revisa dónde está tu negocio, dónde estás como persona y te propongo un primer plan de acción. También aprovechamos para asegurarnos que tienes clara tu visión y hacia dónde llevas el negocio.

2 PLAN DE ACCIÓN

El plan de acción idealmente lo debes hacer por lo menos cada tres meses. Normalmente después de un proceso de alineación es un buen momento para hacerlo, considerando las metas que quieres lograr, dónde estás como persona y dónde está tu negocio, así como las acciones clave que te van a permitir lograr los resultados deseados. En etapas posteriores es básico que aprendas a hacer estos planes por lo menos de forma anual y trimestral.

3 CONTROL DEL DINERO Y CONOCER TUS NÚMEROS

Una de las primeras cosas que considero fundamental que se logre en tu negocio es poder controlar el dinero y conocer tus números. Los negocios hablan ese lenguaje y dominarlo es fundamental. En esta etapa queremos que conozcas tus gastos, costos, puntos de equilibrio, estados financieros y, en especial, tus flujos de efectivo. Una vez que hayas logrado esto, queremos trabajar en estrategias que te generen mayores utilidades y mayor flujo de efectivo.

4 ASEGURAR LA ENTREGA

Como hemos comentado en otras ocasiones, nunca te voy a decir cómo hacer tu trabajo operativo, sin embargo, necesitamos asegurar que lo que prometes a los clientes se cumpla. Aquí es importante trabajar con encuestas de satisfacción, así como tener mediciones básicas que aseguren que estamos siendo consistentes y cumplimos con la calidad requerida o acordada. En esta etapa también buscamos maneras de eficientizar para que te vuelvas más rentable.

5 TIEMPO

Realmente este tema podría abordarse en cualquier orden y de hecho lo abordaremos varias veces. La idea esencial es que aprendas lo básico de cómo ser lo más eficiente que se pueda con tu tiempo como dueño o director de PYME, pero a la vez que aprendas a delegar y te vayas formando de un equipo que cada vez te permita enfocarte en aspectos de mayor valor para tu negocio.

6 PERSONAS

Este tema, al igual que el del tiempo, va a ser recurrente y lo trabajaremos en varias ocasiones. En gran parte, lo que te dará tiempo es contratar gente que te asista, así que se vuelve fundamental que desarrolles tu habilidad para contratar y retener el talento.

7 PROPUESTA DE VALOR

Si aseguramos una calidad básica, podemos asegurarnos que ganas dinero. En este punto estamos listos para ver si podemos mejorar tu producto o servicio, ya sea para ganar un poco más o para prepararnos para llegar a tus clientes ideales con mayor marketing y ventas.

8 PROCESO DE VENTAS

Ya teniendo perfectamente claro tu cliente ideal, tu mercado meta y tu propuesta de valor, ahora se vuelve fundamental tener claro el proceso de ventas que vamos a seguir. Este proceso debe incluir desde cómo captamos al prospecto, cómo hacemos la primera venta, y cómo lo mantenemos contento para que siga comprando.

9 MARKETING

No es que en otras etapas no hayas hecho marketing, de hecho, lo consideramos desde el paso 8. Lo que sucede en esta etapa es que ahora ya seguros de lo que estamos haciendo, podemos buscar sin temor un volumen mucho pero mucho más grande de

prospectos y clientes, con un plan de marketing intensivo y bien enfocado, pues ya hemos preparado en los pasos anteriores todo para vender en grandes volúmenes.

10 TABLEROS DE CONTROL

Los tableros de control, igual que algunos otros pasos, pueden implementarse en cualquier momento, sin embargo, en esta etapa saber qué está funcionando y qué no, se vuelve crucial. La meta en este paso es controlar todos los indicadores clave de los procesos del negocio y del personal de manera que nos permita detectar cualquier falla o mejora importante.

11 GERENTE GENERAL Y MÚLTIPLES SUCURSALES

Como ya tenemos todo organizado, sabemos los pasos que se requieren para vender el producto, ganar dinero y entregar al cliente lo que prometimos y además simplificamos todo lo que hemos podido, en esta etapa ya estamos listos para buscar un gerente general que siga los procedimientos que ya hemos creado. Como ya sabemos hacer todos los pasos anteriores bien, podemos incluso enfocarnos a abrir nuevas sucursales o abarcar más territorios.

12 DIRECTOR GENERAL

Ya tienes varias sucursales, ya tienes varios gerentes, ya el negocio es estable pero ya quieres dejar la dirección general. En esta etapa el trabajo principal se enfoca en conseguir al director general, entrenarlo y enfocarte en tus sesiones de consejo y realmente funcionar únicamente como dueño. Ten cuidado de

querer llegar al paso 12 sin asegurar que los pasos anteriores funcionen.

PARTE 5 ¿POR DÓNDE EMPEZAR?

Quizás en este punto te sientas abrumado por tanta información de negocios en la que no te habías puesto a pensar. La verdad es que sí se requiere de tiempo y paciencia. Sin embargo, todo este esfuerzo se compensa en abundancia. De mí, puedes esperar que te ahorre tiempo y esfuerzo enseñándote herramientas y soluciones probadas. Me gustaría decirte que son mágicas, y no lo son. Siempre busco a los más destacados autores y los que mejores soluciones han aportado a la industria, pero, aunque todo eso es preferible a aprender a 'prueba y error', la verdad es que sí distan de ser soluciones mágicas. Con eso y todo, el esfuerzo se compensa.

Para empezar a avanzar en tus metas, te sugiero lo siguiente:
Hacer una autoevaluación rápida de tu PYME para darte una idea de qué tanto ya tienes implementado y qué tanto te falta.
Evaluar si eres del tipo de persona que se deja ayudar, a eso le llamo qué tan '*coacheable* eres'.

Cuando estés listo me lo haces saber y te ofrezco una sesión de *coaching* de cortesía, donde podremos elaborar un pre-plan para que generes más utilidades y el programa de *coaching* se pueda pagar por sí solo. En esa sesión gratuita te ayudaré a encontrar un programa adecuado para ti y ver qué sigue.

AUTOEVALUACIÓN RÁPIDA DE TU PYME

Las siguientes preguntas te ayudarán a tomar conciencia de qué tanto has avanzado en la sistematización de tu PYME y en el logro de tus metas personales. Las primeras preguntas son abiertas, el

resto solamente necesitas contestarlas con sí o no. Dependiendo de tus respuestas, es posible que, en una sesión posterior necesite conocer muchos otros detalles y preguntarte más cosas. Sin embargo, esto nos puede dar una idea inicial a ambos de dónde estás actualmente.

EN GENERAL

¿Qué quiero mejorar?

¿Qué me gustaría lograr con mi negocio que no he logrado?

¿Qué está impidiendo que mi negocio genere el triple de utilidades a las que genera actualmente?

¿Qué está impidiendo que mi negocio crezca al triple?

¿Qué es lo más importante que quiero lograr en mi negocio los siguientes 12 meses?

TIEMPO

¿Qué tan satisfecho me siento con el número de horas que trabajo?

¿Qué tanto puedo ausentarme de mi negocio sin afectar su funcionamiento?

¿Qué tanto tiempo de calidad dedico a las personas que son importantes en mi vida?

¿Qué tanto siento que tengo tiempo y energía para buscar metas personales y profesionales fuera de mi negocio?

¿Qué tanto siento que tengo los conocimientos y las habilidades necesarias para manejar mi tiempo?

¿Qué tanto siento que tengo un estilo de vida balanceado y sano, libre de estrés?

DINERO

- ¿Qué tan satisfecho me siento con los ingresos personales que tengo?
- ¿Considero que tengo libertad financiera?
- ¿Qué tantas inversiones y/o ingresos pasivos tengo?
- ¿Qué tan cómodo me siento con los conocimientos y habilidades que tengo para dirigir las áreas de administración y finanzas?

VISIÓN Y PLAN

- ¿Qué tan competitivo considero mi producto o servicio?
- ¿Qué tan favorable veo el futuro para mi negocio?
- ¿Qué tan bien considero que está estructurado mi plan de negocios?
- ¿Mi equipo conoce y está comprometido con el plan de negocios?
- ¿Siento que tengo los conocimientos y habilidades necesarias para hacer buenos planes de negocios?
- ¿Me siento con las competencias adecuadas para llevar a mi negocio a donde quiero?
- ¿Tengo un plan de vida por escrito?
- ¿Mi plan de vida es congruente con mi plan de negocios?
- ¿Qué tan apasionado y emocionado me siento con mi negocio?

VENTAS Y MARKETING

- ¿Qué tan satisfecho me siento con mi área comercial?
- ¿Qué tan hábil me siento para desarrollar ventajas competitivas propuestas de valor?
- ¿Qué tan cómodo me siento con los conocimientos y habilidades que tengo en el área de ventas?
- ¿Qué tan cómodo me siento con los conocimientos y habilidades que tengo en el área de Marketing?

¿Qué tanto siento que tengo los conocimientos y habilidades para dirigir y evaluar el área comercial?

EQUIPO DE TRABAJO

¿Qué tan hábil me considero para conseguir a los colaboradores que necesito?

¿Estoy contento y satisfecho con mi equipo de trabajo?

¿Qué tan cómodo me siento con mis habilidades y conocimientos para formar equipos efectivos de trabajo?

SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS

¿Qué tan sistematizado considero que está mi negocio?

¿Qué tan hábil me considero para definir y simplificar los procesos de mi negocio?

¿Tengo los indicadores de desempeño adecuados para mi negocio?

¿Qué tanto considero que está creciendo mi negocio con respecto a lo que crece la industria?

Tú, ¿qué concluyes?, ¿tu PYME ya alcanzó su máximo potencial o todavía hay cosas que mejorar? Y tú, como dueño de negocios ¿ya sabes todo lo que hay que saber y ya lo pones en práctica o todavía puedes mejorar?

¿QUÉ TAN COACHEABLE SOY

Las siguientes preguntas te podrán ayudar a determinar si tú eres lo que se llama alguien *coacheable*. No todos lo son, pues hay gente que simplemente, no se deja ayudar. Contesta con sinceridad las siguientes preguntas y te darás una idea.

Del 0 al 5 mi deseo por lograr mis metas es de	
Del 0 al 5 mi compromiso conmigo mismo para lograr mis metas es de	
¿Del 0 al 5 qué tanto me dejo ayudar?	
¿Del 0 al 5 qué tanto me dejo guiar?	
¿Del 0 al 5 qué tan dispuesto estoy a aprender cosas nuevas?	
¿Del 0 al 5 qué tan dispuesto estoy a poner en práctica lo que aprendo?	
¿Del 0 al 5 qué tan dispuesto estoy a reportar mis avances a un <i>coach</i> ?	
¿Del 0 al 5 qué con que tan honesto soy conmigo mismo?	
¿Del 0 al 5 qué tan bueno soy para manejar la frustración?	
¿Del 0 al 5 qué tan buena es esta etapa de mi vida como para iniciar un proceso de cambio sustentable?	
¿Del 0 al 5 qué tan dispuesto estoy a invertir en mí mismo y mi educación?	
¿Del 0 al 5 qué tan bueno soy para mantener los compromisos que adquiero conmigo mismo en el tiempo?	
¿Del 0 al 5 qué tan bueno me considero para aprender?	
¿Del 0 al 5 qué tan dispuesto estoy a hacer cosas que no me gustan, aunque sepa que me van a servir?	
¿Del 0 al 5 qué tan disciplinado me considero?	

Finalmente, tú que concluyes, ¿eres *coacheable*?, ¿es tu momento de ir por tus sueños y metas?, ¿estás dispuesto a pagar el precio de hacer realidad tus metas y sueños?

¿Y cuánto me va a costar y qué sigue?

Esta es casi la pregunta final de este libro. La realidad es que si te comprometes al 100% el programa de *coaching* se debe pagar solo. No te preocupes porque hasta que no estemos seguros de qué vamos a hacer y de la viabilidad del proyecto, no te voy a cobrar nada.

La clave es que estés dispuesto a aprender, evolucionar, ser mejor dueño o director de PYME y sobre todo, a poner en práctica lo que aprendas.

Lo que puedes hacer ahora es simplemente solicitar una sesión de cortesía conmigo y yo puedo, como te prometí, ayudarte a hacer un pre-plan y determinar qué es lo mejor para ti.

FELICIDADES POR HABER LLEGADO HASTA AQUÍ
TE VEO PRONTO



Experto en inteligencia de negocios.

WWW.SAMICASAB.COM