

EMPRENDE TU PROPIO NEGOCIO

Antes de renunciar
a tu empleo,
aprende todo lo que
puedas del mejor



BRIAN TRACY

Autor bestseller de *The New York Times*

AGUILAR

EMPRENDE TU PROPIO NEGOCIO

Antes de renunciar
a tu empleo,
aprende todo lo que
puedas del mejor



BRIAN TRACY

Autor bestseller de *The New York Times*

AGUILAR

EMPRENDE TU PROPIO NEGOCIO

Antes de renunciar a tu empleo,
aprende todo lo que puedas del mejor

BRIAN TRACY

AGUILAR



Disponible
en **audiolibro**

Introducción

Brian Tracy es una de las autoridades más importantes en éxito personal y empresarial. Ha dado más de 5 mil conferencias y seminarios a más de 5 millones de personas y es asesor empresarial de los mayores líderes de las principales industrias del mundo.

En *Emprende tu propio negocio*, Brian te ayudará a convertirte en un experto en las mejores ideas para tener éxito personal, riqueza, felicidad y plenitud. También te mostrará las ideas más innovadoras, actuales y, lo más importante, probadas sobre cómo ser exitoso. *Emprende tu propio negocio* será el vehículo que te llevará, como decía el difunto amigo de Brian, Zig Ziglar, “hasta la cima”.

Tal vez te preguntes por qué Brian escogió este tema: emprendimiento. Es simple, tanto el mundo en el que vivimos hoy, como aquel en el que desarrollarás tu carrera, favorecen al emprendedor. Si tienes entre 20 y 40 años, puedes forjar una segunda o tercera carrera como emprendedor. Si estás en tus 40, 50 o más, alimentarás de manera decisiva la idea de iniciar y ser dueño de tu propio negocio.

Aquí hay algunas estadísticas: de acuerdo con la revista *Fortune*, a partir de 2016 los emprendedores *millennials*, a los que llaman *millennipreneur*, que tienen entre 20 y 35 años, comienzan más empresas, manejan grupos más grandes y apuntan a mayores ganancias que sus predecesores *baby boomers*.

El 52% de todos los pequeños negocios tienen su sede en casa y muchos de ellos son iniciados y manejados por personas a la mitad de su carrera. De esos negocios, en Estados Unidos, 75% no tiene empleados, son empresas unipersonales.

De acuerdo con Ed Hess, profesor de Administración de Empresas, en la Escuela de Negocios Darden, en la Universidad de Virginia, es probable que en los próximos 10 o 15 años, 47% de todos los empleos en Estados Unidos sea reemplazado por tecnología, más de 80 millones en total.

De acuerdo con la Oficina de Estadísticas Laborales del Departamento de Trabajo de Estados Unidos, el trabajador promedio ha tenido 10 empleos diferentes antes de los 40 años y se proyecta que este número aumentará. Forrest Research pronostica que los trabajadores más jóvenes de hoy tendrán entre 12 y 15 empleos en su vida.

¿Qué muestran todas estas estadísticas? Que sin importar si estás empezando tu carrera o vas a la mitad, si tienes la ambición de dirigir una gran compañía o una empresa pequeña, o si comienzas un negocio porque es tu deseo (o te obligan por automatización y despido), más que nunca es probable que el emprendimiento sea parte de tu futuro.

De acuerdo con Brian Tracy, eso es algo muy bueno. Sólo piensa en la última estadística, cambiar de empleo hasta 15 veces. ¿No sería mejor tener un trabajo y mayor control sobre tu propio destino? Además, como Brian explicará, nunca ha sido más fácil empezar y manejar tu propio negocio.

Hace años, cuando Brian presentó *How to Start and Succeed in Your Own Business*, en la década de 1980, las barreras para comenzar un negocio eran mucho mayores. Costos de personal, de publicidad, llamadas de larga distancia, disponibilidad de capital inicial, incluso la infraestructura requerida, hacían que manejar un negocio propio fuera un sueño lejano para la mayoría de las personas. Hoy puedes iniciar una compañía con una computadora, una conexión inalámbrica y un buen perfil de LinkedIn.

Las barreras para entrar a casi cualquier mercado se han derrumbado. Puedes empezar un negocio con poco o sin ningún personal. Los costos de publicidad y marketing han bajado. Los gastos de producción y distribución han llegado a cero. Puedes iniciar una firma desde de tu casa y el capital

inicial es tan accesible que sitios como kickstarter.com y otros sitios de *crowdfunding* se han vuelto famosos.

En este libro oportuno Brian te mostrará cómo aprovechar todas esas opciones: iniciar tu propia empresa con gran rentabilidad y hacer que crezca al tamaño que desees en términos de personal y ganancias. Lo mejor de todo, te enseñará cómo hacer que ese negocio sea exitoso y sustentable a largo plazo, para que no te conviertas en una de esas desafortunadas estadísticas en dos o tres años, como la mayoría de propietarios de negocios.

En este nuevo mundo desafiante, el mejor vehículo para llegar a la cima y para controlar tu propio destino es el emprendimiento. Alístate, mientras Brian presenta la fórmula “secreta” que sigue la mayoría de los emprendedores exitosos. Tú puedes ser uno de ellos.

EL EDITOR

Capítulo 1

¡Bienvenido a la era de los emprendedores!

Hace años, cuando empecé, venía de un contexto limitado. No me gradué de la preparatoria. Trabajé como empleado durante años y sufrí. Tenía celos de la gente a la que le iba mejor que a mí y comencé a preguntarme por qué algunas personas son más exitosas que otras. Entonces empecé a estudiar economía, en especial economía empresarial. Descubrí que durante los últimos 200 o 300 años el motor que guiaba a nuestra sociedad era el emprendedor.

El emprendedor es una persona que ve una oportunidad de servir a la gente que de alguna manera quiere o necesita de un producto o servicio... y después es capaz de llevar ese producto o servicio al consumidor con un costo menor del que estaría dispuesto a pagar. Es una ecuación muy simple. Pasé cientos de horas estudiando esto porque es fascinante. La conclusión es: las necesidades humanas son ilimitadas. Sin importar lo que una persona tenga, quiere algo más y diferente.

He escrito 85 libros y estoy pensando en escribir otro. Lo llamaría *El factor más*. “Más”, por MÁS bueno, MÁS rápido, MÁS fácil, MÁS barato y así por el estilo. Descubrirás que todos los humanos se motivan por el MÁS. Las compañías exitosas son las que ofrecen los mejores MÁS a sus consumidores

en este momento para determinado producto o servicio. No hay límites para lo que puedes hacer.

La manera más rápida para ser financieramente independiente y de tener una existencia y un nivel de vida maravillosos es encontrar una forma de ofrecer algo que la gente quiera y necesite que sea más rápida, más buena, más barata, más fácil y más conveniente.

Mi mejor ejemplo es Jeff Bezos y Amazon. Hace un par de décadas, incluso menos, viajó de Nueva York a Seattle. Mientras su esposa manejaba, escribió un plan de negocios del que hablaremos más adelante. El plan era muy simple. ¿Qué es lo que la gente quiere, necesita y está dispuesta a pagar?

La gente ama comprar libros. Vas a una librería y la tienda tendrá cientos de ejemplares de diferentes libros, pero en muchos casos no tienen el que necesitas, así que debes hacer un pedido, dar tu tarjeta de crédito y regresar después de algunos días o una semana. Ellos piden el libro. Como recordarás, éste era el método estándar para comprar libros.

Bezos dijo: “¿Y si hago un trato con todas las editoriales para que la persona que quiera un libro pueda ordenarlo por internet? Podría pedirlo en la computadora y la editorial lo enviaría directamente a su casa. No sólo eso, podríamos darles un descuento porque no tenemos que tener una gran tienda. No tenemos personal o cargos de envío”. Despegó con una idea para atender a la gente mejor, más rápido, más barato y de manera más conveniente.

Estas ideas están en todos lados. Así que echa un vistazo a tu mundo y empieza contigo. Reflexiona: “¿Qué quisiera, necesitaría y estaría dispuesto a pagar que hiciera mi trabajo o vida más rápida, más buena, más fácil, más barata? ¿Eso les gustaría a otras personas?”. Los emprendedores exitosos tienen una idea que muchas personas quieren. Llegan “primero” y con “más” al mercado.

En el emprendimiento actual puedes comenzar con nada. Cuando inicié mi primer negocio (hace cerca de 25 años) tuve que rentar oficinas por cinco años. Tuve que comprar muebles y una gran fotocopidora que costó 30 mil dólares. Contraté y capacité a mi personal. Necesité cajones de

estacionamiento y material de papelería. Me costó cientos de miles de dólares empezar un simple negocio.

Hoy tengo varios amigos que dicen: “¿Te gustaría comenzar un negocio? Ven a mi seminario y trae tu laptop”. En el transcurso de un día te muestran cómo iniciar un negocio en línea, encontrar un producto o servicio que la gente quiere y necesita, cómo probarlo en el mercado y después cómo ofrecerlo, venderlo y conseguir que el dinero llegue a tu cuenta bancaria.

Al final del día, con sólo una computadora e instrucciones de cómo comenzar, construir y dirigir un negocio, ya estás efectivamente generando ventas y dinero que va a tu cuenta bancaria. Es algo que cualquiera puede aprender.

En nuestra sociedad debes tener ciertas habilidades. Necesitas ser capaz de manejar un auto, usar una computadora, un iPhone y hacer cierto número de cosas que todos consideran automáticas. Agitan la cabeza: ¿por qué dices eso? Es obvio.

Una habilidad que necesitas —como leer, escribir y aritmética— es emprendimiento. Éste hará que tu mundo se vea lleno de oportunidades para crear riqueza.

Todo el éxito financiero en nuestro mundo es una creación de riqueza, es agregar valor de algún tipo, hacer algo. Jeff Bezos es un ejemplo maravilloso, porque su modelo en realidad es muy simple: vendes un libro con descuento, entregas el libro y generas una ganancia. Después lo haces otra vez. Eso es emprendimiento básico. No es complicado. Las grandes empresas son las que se tropezaron con algo que tenía una gran demanda del mercado.

A veces le pregunto a mi público cuántos de ellos trabajan por comisión directa. Varios levantan la mano. Digo: “Las cosas son así: en realidad, todos trabajamos por comisión. Todos obtenemos un porcentaje del valor que creamos”.

Si estás en ventas, creas riqueza al encontrar un consumidor para el producto o servicio que tu empresa representa. Aportas valor a las personas. Llevas el factor MÁS a los individuos y, como resultado, la gente está

contenta, satisfecha, compra tu producto, generas una ganancia y obtienes un porcentaje de ella.

Las ventas altas son la razón número uno del éxito empresarial. Las ventas bajas son la razón número uno de los problemas comerciales. Todo lo demás es paja. La gente dice: “No tenemos dinero suficiente, no podemos recaudar fondos”, pero puedes resolver cualquier problema empresarial al vender algo. Debes vender algo que la gente quiera, necesite y esté dispuesta a pagar de inmediato. Esa habilidad se aprende.

Cuando empecé mi carrera, el punto de inflexión en mi vida llegó después de batallar con las ventas de puerta en puerta, hora tras hora, hasta las 9:00 o 10:00 p. m., tocando puertas y vendiendo pequeñas chucherías. No estaba logrando nada. Un día fui con el mejor vendedor de la empresa y le pregunté por qué vendía 10 veces más que cualquier otra persona.

Yo trabajaba desde las 8:00 a. m. hasta las 9:00 o 10:00 p. m., cinco o seis días a la semana. Este tipo llegaba a trabajar a las 9:30 o 10:00 a. m. y salía a las 4:30 p. m., iba a restaurantes y clubs, era un joven como yo teniendo una buena vida. Me dijo:

—Muéstrame tu sistema de ventas y te doy mis críticas.

—No tengo un sistema de ventas —respondí.

—¿Qué dices cuando estás con un cliente?

—Lo que se me ocurre en el momento.

—¿Qué te dice la gente?

—Dicen: “Déjame pensarlo”, “no estoy interesado”, “no estoy en el mercado”, “no puedo pagarlo”, “no lo quiero”, “no lo necesito”, “no puedo usarlo” y demás respuestas por el estilo.

—No, no —dijo—. Así no se vende. Si vas a vender algo, primero tienes que establecer confianza con el prospecto.

Hay 100 años de investigación que muestran que nadie te va a comprar hasta que no le caigas bien y confíe en ti. Por eso estableces confianza. ¿Cómo? Preocupándote más por ayudar al cliente a mejorar su vida o trabajo que en vender tu producto.

Tan pronto como un cliente siente que todo lo que quieres es vender tu producto, se acabó. No tiene ningún interés en lidiar contigo.

Así que, ¿cómo construyes la confianza? ¿Cómo construyes una buena relación? ¿Cómo conoces las necesidades de un cliente? ¿Cómo lo ayudas a tomar una buena decisión? ¿Cómo te aseguras de que el cliente obtiene el producto o servicio adecuado?

Lo haces con preguntas. Los buenos vendedores y líderes preguntan mucho para informarse bien.

Mi amigo dijo: “Se vende así...” y me dio un proceso muy básico sobre hacer preguntas y buscar oportunidades de ayudar a la gente a tomar buenas decisiones respecto al dinero, contestar sus objeciones y cerrar la venta.

Me golpeó como un rayo y todavía me sorprende hoy en día: hay un sistema para todo. Hay un sistema de ventas. Hay una fórmula para el éxito en cualquier campo. Napoleon Hill, el gran escritor motivacional, dice que la clave para el éxito es encontrar la fórmula para esa área particular de trabajo y luego empezar. Sería lo mismo que obtener una receta para un platillo antes de comenzar a cocinar.

Durante mis primeros seis meses de ventas, salí todos los días. Me levantaba a las 6:00 o 7:00 a. m. y salía a tocar puertas, pero no tenía una receta. Así que seguí una muy simple: conocer al cliente, hacer muchas preguntas, descubrir lo que quiere y necesita y mostrarle que mi producto o servicio se lo daría. En cuanto hice eso, mis ventas aumentaron 10 veces.

Tu trabajo es encontrar la fórmula del éxito. Experimentas con ensayo y error, haces muchas preguntas a las personas, lees y estudias y así sigues mejorando.

Todas las fórmulas para el éxito se pueden aprender. Puedes aprender cualquier cosa que necesites. Ahora estoy trabajando con un grupo de dueños de empresas que quieren ser millonarios en los siguientes tres a cinco años. Así que les digo: “Muy bien, ¿qué hacen los millonarios que empiezan de cero para convertirse en millonarios?”.

Cuando empecé a enseñar, había cerca de un millón de millonarios en el mundo; la mayoría se hizo por su cuenta. Actualmente hay más de 10 millones de millonarios; la mayoría se hizo sola. El 87% de los multimillonarios de hoy en día lo lograron por sí mismos. En otras palabras, comenzaron con nada y aprendieron una fórmula para el éxito. La

desarrollaron, trabajaron con otras personas y atravesaron la prueba y error. Cometieron todo tipo de equivocaciones y, al final, consiguieron la fórmula.

Una vez que la obtuvieron, como la fórmula de McDonald's para la comida rápida, pudieron darla a conocer, multiplicarla y aprovecharla de cada manera concebible.

Las personas, en especial cuando dejan la escuela y son muy ambiciosas, se preguntan si deberían tomar el camino del emprendimiento o el corporativo. ¿Cómo decides?

La necesidad fundamental de cada ser humano es la seguridad. La idea se remonta al psicólogo Abraham Maslow. Él descubrió que hasta que la necesidad de supervivencia y seguridad de una persona no estén satisfechas, no pensará en nada más. En otras palabras, si te quedas sin dinero, no pensarás en otra cosa más que en dinero. Te obsesionará conseguir suficiente efectivo para sobrevivir. Así que la gente termina la preparatoria y su primera preocupación es la seguridad, ganar el dinero suficiente para poder proveerse.

Escribí un libro sobre lo que yo llamo el *E-factor*, el factor de conveniencia: la gente siempre busca la forma más rápida, fácil e inmediata de obtener las cosas que quiere con pocas preocupaciones por los resultados o consecuencias a largo plazo. Cuando las personas salen de la escuela, se les ofrece un empleo que les paga un salario y lo aceptan. Es simple: dicen que sí porque necesitan comer.

Si haces algo una y otra vez, desarrollas un hábito. Así que esa gente desarrolla el hábito de ir a trabajar por un sueldo. Diferentes individuos tienen diferentes niveles de necesidad. Algunos humanos siempre quieren mucho más, así que establecen estándares más altos. Otros ni piensan en eso.

En mis cursos pregunto: “¿Cuál es el trabajo más importante y valioso que haces?”. Después de que la gente lo reflexiona un rato, les digo la respuesta: “Pensar, pensar por adelantado antes de tomar una decisión o actuar”. La palabra más importante para el éxito es *consecuencias*. ¿Cuáles son las consecuencias de realizar esta acción en particular? Mientras más

tiempo pienses por adelantado en lo que harás y qué puede pasar, más probabilidades tienes de ser exitoso.

Harvard realizó un estudio de 50 años, dirigido por Edward Banfield. Se descubrió que el factor más importante que determina el éxito económico es un pensamiento a largo plazo. Pensar en un año por adelantado, dos años, cinco años, 10 años, 20 años.

El orador motivacional Denis Waitley solía decir que las personas exitosas plantan árboles bajo los cuales nunca se sentarán. Piensan en la siguiente generación. Dicen que la diferencia entre un político y un estadista es que el político piensa en la siguiente elección y el estadista piensa en la siguiente generación.

El pensamiento a largo plazo se trata de objetivos. Si te sientas a pensar en los tuyos será más probable que tomes la decisión correcta a que tenga las consecuencias adecuadas que te darán el tipo de vida correcto.

El mayor enemigo del éxito es la zona de confort. La gente se acostumbra con rapidez a hacer algo y, como resultado, se siente cómoda. Cuando eso sucede, queda atrapada en una rutina. Otro famoso orador motivacional, Jim Rohn, solía decir que la única diferencia entre una rutina y una tumba es la profundidad. Quedas atrapado en una rutina y luego luchas por permanecer en esa zona de confort.

Hay un hecho sorprendente sobre la influencia del emprendimiento: cerca de 80% de los emprendedores viene de familias donde la madre o el padre fue un emprendedor. Como resultado, la persona desarrolla un sistema de creencias en el que puede iniciar y construir un negocio. Aprendieron eso de niños. Entró por la piel. Vieron a su madre o padre comenzar con nada, trabajar duro, crear un producto o servicio, venderlo, entregarlo y cuidar bien del cliente para que comprara otra vez.

Esa gente piensa “puedo hacer esto”. Es automático, por lo que tu éxito como emprendedor está determinado en gran medida por tus creencias. Por ejemplo, si crees por completo que puedes empezar un negocio y ser exitoso, lo harás, porque hay millones de productos y servicios diferentes que la gente quiere y necesita (y cambian, continúan evolucionando todo el tiempo).

El 80% de los productos y servicios que se usan en la actualidad no existían hace cinco años. El 80% de lo que usaremos en cinco años no existe hoy en día. Por eso, el número de oportunidades supera la imaginación. Si de verdad crees que puedes empezar y construir un negocio exitoso, lo harás realidad.

El gran psicólogo William James dice que la creencia crea el hecho real, si tienes una creencia lo suficientemente fuerte. Pero si no la tienes, si vienes de un contexto limitado, si no hay emprendedores en tu mundo y te asocias con gente que no va a ningún lado, entonces irás con ellos. Irán todos juntos. El emprendimiento es una cosa muy psicológica.

Muchos emprendedores vienen de inmigrantes. ¿Por qué? Porque llegan, no conocen a nadie, no tienen ningún conocimiento o habilidad, ni siquiera saben hablar el idioma, así que se las tienen que arreglar solos. Entonces comienzan a vender algo.

La esencia del emprendimiento es encontrar algo que la gente quiere, necesita y está dispuesta a pagar, y vendérselo. Comercializarlo en competencia con otras personas que también quieren venderle al mismo tiempo. Después, volverte mejor cada día en vender tu producto. Lo mejoras una y otra vez para que sea más fácil de vender.

Si ves los ejemplos de hoy, te sacuden la mente. Los adolescentes tienen claves cuando mandan mensajes, mi favorito es SMH o “shaking my head” (sacudir la cabeza). Es muy simple. Es tan obvio. Tan fácil. Sólo sacudir la cabeza.

Cuando los inmigrantes llegaron y no tenían nada, compraron productos viejos y usados, y los vendieron en las calles. La historia de Estados Unidos y de muchos otros países es la historia de gente que llegaba del viejo continente a vender cosas en la calle. Algunas de esas personas hoy tienen tiendas departamentales gigantes, conglomerados y fábricas, pero empezaron vendiendo un pequeño producto que tenía un precio un poco mejor, mejor calidad, más conveniente y, como resultado, se volvieron mejores. Hicieron más y más de eso. Lo hicieron más fácil. Hicieron más dinero y se expandieron.

El emprendimiento se resume en servicio. En mis seminarios (he dado más de 5 mil) enseñé que haces mucho dinero porque lo mereces. Algunas personas dicen que quienes hacen mucho dinero son ricos y sólo les importa el dinero y demás, pero la palabra *merecer* viene del latín *merescere*, que significa *ser digno de un premio*. La gente es exitosa por el servicio, por servir a otras personas.

Descubrirás que las personas más exitosas siempre están pensando en cómo pueden servir a los clientes mejor que todos los demás. Elaboran comida nueva o un producto o servicio nuevo. A los clientes les gusta y lo vuelven a comprar.

Cuando Steve Jobs creó el primer iPhone hace una década, los expertos dijeron: “Es para niños. Es para adolescentes. Es sólo un juguete”. Declararon que nunca tendría éxito.

Al año siguiente del lanzamiento de iPhone, BlackBerry tenía 49% del mercado mundial en celulares. Los líderes de BlackBerry dijeron: “El iPhone es un juguete. Estamos tan adelantados que vamos a reducir nuestra investigación y gastos de desarrollo 50%, porque no necesitamos mejorar o cambiar nuestro teléfono para nada”. Cinco años después se fueron a la quiebra.

En 2017 Apple había vendido 800 millones de iPhones. Aquí hay otro dato: hicieron una encuesta a dueños de iPhone hace un par de meses y preguntaron: “¿Tienes pensado comprar otro iPhone en el futuro?”. El 90% dijo que sí.

Hace algunos años la gente dijo: “Apple está acabado. Llegaron a su punto máximo. Ahora es tiempo de vender y comprar algo más”. Los inversionistas experimentados, como Warren Buffett, siguen comprando Apple. ¿Por qué? Porque vieron los números y éstos dicen que 90% de compradores adquiriría otro. ¿Qué hace Apple con sus precios? Los alza cada año. Los precios son más y más altos, por lo que las ganancias de Apple son cada vez mayores.

Las acciones de Apple son las más valiosas en el mundo. Es la cosa más fenomenal, ¿y por qué? Porque siempre están buscando maneras de agregar

características y beneficios al teléfono que lo hagan más atractivo de lo que era antes.

Para elegir el trabajo corporativo sobre el emprendimiento, piensa que todo en el negocio es conocimiento y habilidad: saber cómo hacerlo y después aplicarlo. El experto en administración Peter Drucker dice que 80% de los negocios fracasa entre los primeros dos a cuatro años. Pero 80 o 90% de las compañías emprendidas por gente con experiencia en negocios tiene éxito.

Entonces, si vas a tener tu propia empresa, lo primero que debes aprender es cómo hacer negocios: cómo promocionar, vender, producir productos, cuidar a los clientes, etcétera. Eso lo aprendes trabajando para otra empresa.

Hablamos de trabajar para corporaciones. La mayoría de nuestros lectores no tiene la oportunidad de trabajar para empresas y ganar 100 mil o 200 mil dólares al año. Hoy el sueldo promedio en Estados Unidos es de alrededor de 22 mil dólares al año. El ingreso familiar es de 50 mil dólares y la gente tiene que comer todos los días, tres veces al día. A menos que hayas ido a una excelente escuela y vengas de una gran familia con tremendas conexiones, no tienes el lujo de hacerlo de otro modo.

Si eres muy hábil y trabajas para una empresa de tecnología, puedes ganar mucho dinero, pero 80 o 90% de nosotros tiene que comenzar desde abajo. Debemos obtener experiencia, así que es lo primero que hay que hacer. Ve a trabajar para alguien. Trabaja muy duro y hazte muy bueno. Consigue ascensos hasta que, al fin, alcances el punto en que te abres camino; el momento en el que dices: “No necesito hacer esto por alguien más. Puedo hacerlo para mí”.

Se necesitan tres, cuatro, cinco, siete años de experiencia. Así que a menos que estés desesperado, a menos que debas encontrar algo que puedas vender y ganar algo de inmediato, lo mejor es ir y trabajar para otra empresa. Aprendes a ir al trabajo, a ser puntual, a completar los pedidos, a ser amable con tu jefe, a ser educado con tus clientes y demás. Esas cosas no puedes aprenderlas en ningún otro lugar.

Cerca de 50% de los estadounidenses comienza su carrera trabajando en McDonald's. Éste ofrece el puesto de nivel de entrada más popular en Estados Unidos (y en muchos otros países) porque aprendes las habilidades esenciales.

¿A quién voy a contratar? ¿A alguien que se sienta al fondo, toma café, fuma cigarros, llega al último minuto, se va a casa primero...? ¿O contratas a alguien que llega temprano, trabaja duro, se queda hasta tarde y que, constantemente, mejora sus habilidades? Si eres un empleador con medio cerebro, contratarás a la persona que te ayudará a cuidar a tus clientes mejor que nadie más.

Incluso las corporaciones se quieren volver más emprendedoras, el término es *intraemprendimiento*. De hecho, creé un programa de motivación interna: al ser intraemprendedor, encuentras formas dentro de la empresa para hacer el trabajo más rápido, más bueno, más barato y más fácil, y volver a crear valor. Se trata de buscar maneras de dar más valor a tu empresa del que le dabas antes o del que le dan otras personas.

De hecho, puedes lograr todos tus objetivos dentro de una empresa establecida si mejoras constantemente en lo que haces y ayudas a la empresa a cuidar a sus clientes.

Aquí hay otra cosa. Drucker dice que la mayoría de las personas no es apta para emprender. No des por perdido el emprendimiento, la mayoría de las personas es apta para especializarse: hacer un trabajo en particular muy bien, mejorar en ese trabajo y, después, trabajar en cooperación con otras personas que también hacen las cosas bien.

Una empresa se conforma de gente que tiene un pequeño número de fortalezas y un número enorme de debilidades. Una de mis frases favoritas de Drucker es que el propósito de una empresa es enfatizar las fortalezas y hacer irrelevantes las debilidades (teniendo a alguien más que haga ese trabajo).

Algunas de las personas más valiosas y productivas en nuestra sociedad trabajan toda su vida dentro de una empresa, pero se vuelven muy buenas en lo que hacen y son *intraemprendedores*. Constantemente, buscan formas

más rápidas, más buenas, más baratas y más fáciles de ayudar a la empresa a conseguir sus metas.

Otras personas se orientan más hacia la individualidad: les gusta ser su propio jefe. Es una ruta diferente hacia el éxito, pero psicológicamente están diseñadas para eso y aman el emprendimiento.

La mayoría de los emprendedores, como lo descubrí en mi investigación, gana menos de lo que ganaría si trabajara por un sueldo. Pero hay beneficios psicológicos: los emprendedores se conforman con menos dinero con tal de ser sus propios jefes. Tienen libertad, independencia y elección.

El mayor error que cometen los emprendedores es caer en una zona de confort poco después de iniciar su negocio: se tiran en la hamaca. No mejoran de forma constante sus habilidades ni buscan formas mejores, nuevas, más rápidas y más baratas de hacer su trabajo. Se sienten cómodos. Ésa es la gran tragedia.

Es la regla del 80/20: 20% de las personas trabaja constantemente para mejorar en lo que hace y 80% se tira en la hamaca. La gran tragedia con esto es que sólo puedes hacerlo en una sola dirección.

Algunas personas se preguntan si el avance hacia la automatización va a eliminar muchos empleos tradicionales y empujar a la gente hacia el emprendimiento. Si observas las estadísticas actuales, verás tres tipos de personas: las peor pagadas, las de paga media y las mejor pagadas. Éstos sólo son empleados. No hay directivos o propietarios de empresas. Hay un promedio de alrededor de tres millones de puestos vacantes en cada una de esas categorías.

Si hablas con dueños de empresas y directivos, te dirán que no pueden encontrar gente buena o talentosa. Aunque las personas digan que “la automatización eliminará todos estos empleos y no podremos encontrar trabajo”, es justo lo contrario y lo ha sido por 200 años.

¿Sabías que a principios del siglo xx de 80 a 90% de los trabajadores estadounidenses laboraba en el campo? Hoy cerca de 1% trabaja ahí, pero producimos 20 veces más comida de la que producíamos hace 100 años. Esto se debe a que el equipo agrícola y la producción de comida se

modernizaron. Derraman una cornucopia de comida. Tenemos los precios más bajos y la mejor calidad de comida en la historia mundial.

La idea de que se perderán empleos debido a la automatización es errónea. Descubrí lo siguiente: los trabajos aburridos se automatizan, así que esos empleos (estar en líneas de producción en una fila todo el día, ganar salario mínimo) se eliminan. Se automatizan.

Como las fábricas lo pueden hacer, estas personas pueden laborar en empleos que demandan más intelecto. Hacen más trabajo de interacción con otras personas, trabajo creativo, trabajo de servicio al cliente. Hacen cosas más agradables y más interactivas. Para la mayoría de las personas, el placer más grande en el trabajo es interactuar con otros.

Lo que la gente quiere en un empleo es pasarla bien con sus compañeros. Quieren trabajar bien, ser reconocidos, mejorar en su campo, ser ascendidos y admirados por sus colegas. Esto alegra a la gente y no puedes hacerlo si trabajas en una línea de producción. Por lo que cada vez que un proceso de trabajo se automatiza, se libera más talento laboral para hacer cosas más agradables y de mejor paga.

El primer gran punto de inflexión en mi vida fue cuando trabajaba como obrero. Era pleno invierno y yo vivía en un departamento de una habitación con una cama plegable y una pequeña cocina. Ganaba sólo lo suficiente para levantarme a las 5:30 a. m. tomar tres autobuses al trabajo, terminar de trabajar a las 5:00 o 6:00 p. m. y tomar dos o tres autobuses para regresar a casa. No tenía dinero para salir ni socializar, así que me quedaba en mi pequeño departamento.

Una tarde me di cuenta de que yo era responsable de mi vida. Ésa era mi vida, sentado en ese pequeño departamento con poco dinero, muriéndome de frío en medio de un invierno helado. Nada iba a mejorar a menos que yo mejorara. Yo era responsable. Todavía recuerdo eso como un foco tintineando en mi cara.

A partir de ese momento mi vida cambió. No fue de la noche a la mañana. No salté de repente desde un edificio, pero a partir de ese momento me di cuenta de que yo era el responsable.

Echa un vistazo al libro de Stephen Covey *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*. Primer capítulo: Hazte cargo de tu vida, acepta la responsabilidad. Revisa el libro de Jack Canfield *Los principios del éxito*. Primer capítulo: Acepta la responsabilidad, hazte cargo de tu vida. En mis libros siempre hablo de la importancia de aceptar la responsabilidad y hacerte cargo de tu vida.

Antes de que eso suceda, no ocurre nada. Sólo vas con la multitud, haces un trabajo promedio, no tienes ningún progreso, piensas que todos tus problemas son culpa de alguien más. La decisión más popular para esto son los padres. Tus padres hicieron o no ciertas cosas que te llevaron a donde estás hoy. Después de eso es tu jefe, pareja, hermanos, etcétera.

El 80% de la gente pasa toda su vida culpando a algo externo por sus problemas. Bueno, si renuncias a tu responsabilidad, renuncias a tu poder. Si renuncias a tu poder, nunca haces algún cambio. Sólo continúas como estabas antes, porque no eres responsable. Si te despiden, fue culpa del jefe. Si no estás ganando mucho dinero, es la economía, son los políticos.

Hace muchos años el orador motivacional Earl Nightingale dijo que cada persona escoge su propio ingreso en cada etapa de la vida. Elige su ingreso por lo que hace y por lo que deja de hacer. Si no establece objetivos, no mejora sus habilidades ni trabaja de manera continua para ser cada vez mejor, entonces el ingreso es bajo. Tiene poco progreso.

Si quieres merecer más dinero, entonces debes merecerlo al servir a otras personas en un mayor y mejor nivel. Tienes que empezar un poco antes, trabajar un poco más duro y quedarte un poco más. No puedes ser exitoso sólo sentándote y exigiendo que alguien más incremente tu ingreso.

Ves gente que protesta y se manifiesta por mayores ingresos. Si quieres un mayor ingreso, sé más productivo. Lo que dicen es: “Quiero más dinero, pero no quiero cambiar nada de lo que estoy haciendo y no quiero ser más productivo”.

Estaba viendo una de esas manifestaciones hace poco y los conductores del noticiero entrevistaron a alguien de la multitud.

—Tengo 36 años y sólo gano el salario mínimo —dijo la persona.

—¿Cuándo tuviste tu primer empleo?

—Cuando tenía 17 o 18.

Así que después de casi 20 años en uno de los países más ricos en la historia mundial, con miles de institutos de aprendizaje y cursos sobre cualquier tema concebible disponible en línea a un precio casi regalado o gratis, no has hecho ningún progreso. Después de 20 años todavía estás ganando el sueldo mínimo. No deberías estarlo anunciando a la prensa. Deberías estar avergonzado. Deberías ponerte una bolsa en la cabeza, porque después de 20 años todavía eres tan improductivo que estás quejándote, llorando y siempre es culpa de alguien más. Es el jefe. Es la empresa. Es la economía.

He aprendido que cada persona es responsable de su ingreso. Cada persona escribe su propio cheque, así que no importa cuánto ganes hoy, ésa es la cantidad que decidiste ganar.

Con frecuencia le pregunto a mi audiencia: “¿Cuál es su activo financiero más valioso?”. Por lo general se queda en silencio. Digo: “Cuando escuché por primera vez esa pregunta tampoco sabía la respuesta. Después descubrí que tu activo financiero más valioso es tu capacidad de generar ingresos”. Es tu habilidad de ganar dinero. Es tu habilidad de obtener resultados, que la gente te pague. Si quieres aumentar tu habilidad de ganar dinero, tienes que trabajar en ti para obtener mayores y mejores resultados con más rapidez para que las personas estén dispuestas a pagarte más. Si te haces más productivo en tu trabajo, te pagarán incluso más porque no querrán que te vayas.

Un buen amigo mío aplicó para un empleo de vendedor en IBM cuando estaba en la escuela. Lo entrevistaron dos, tres, cuatro veces y, al final, lo rechazaron. Dijeron: “Decidimos no contratarte en este momento, pero mantente en contacto con nosotros en caso de que algo se abra”.

Y así lo hizo. Terminó la escuela, salió, obtuvo un empleo y siguió trabajando en él mismo (leyendo y mejorando sus habilidades). Tuvo éxito como vendedor. Una vez al mes, mandaba un reporte al gerente de contrataciones en IBM... hizo esto durante casi dos años.

Después de los dos años, llamó a IBM y le pidieron que se presentara. Dijeron: “Decidimos ofrecerte un empleo”. Estaba en éxtasis. Ése había

sido su objetivo por mucho tiempo. Fue a trabajar para IBM y recibió un entrenamiento fabuloso. Había estado ganando alrededor de 25 mil dólares al año y en IBM empezó con 50 mil dólares. Tras un par de años, estaba en 100 mil dólares; después de cinco años llegó a 150 mil dólares, y así siguió.

Cuando estaba muy seguro en IBM, preguntó:

—¿Por qué no me contrataron la primera vez que hablaron conmigo?

—Nunca contratamos a nadie la primera vez. Les decimos que estamos interesados y que se mantengan en contacto, y luego vemos qué hacen. Si renuncian y buscan cualquier empleo, es obvio que no es una persona que queramos en IBM.

—Pero pagan muy bien, comienzan con un buen salario y siguen aumentándolo. ¿Por qué hacen eso?

—Porque te entrenamos, mejoramos tus habilidades. Al hacerlo, te capacitamos a hacer más y mejores ventas y te hacemos más productivo. Te hacemos más y más valioso para la empresa, te pagamos más porque no queremos que te vayas.

Si vas a trabajar para una buena empresa y haces un muy buen trabajo, te conviertes en un activo para dicha empresa. Te conviertes en un valor increíble y no querrán perderte.

En mi empresa, cada año solía hacer un *incremento preventivo*. Iba con algún miembro del personal y le decía: “Estás haciendo un muy buen trabajo. Me gustaría darte más dinero porque en verdad aprecio el trabajo que haces y no quiero que te vayas a ningún lado. ¿Está bien?”.

Sorpresa: 100% de los miembros de mi personal estaba de acuerdo con ganar más dinero. Nadie, nunca, me pidió un aumento. Todos sabían que si hacían un buen trabajo, yo llegaría como un colibrí visitando flores.

Yo decía: “Quiero pagarte más dinero porque estás haciendo un buen trabajo. No quiero que te vayas a ningún otro lugar. En verdad te aprecio”. Por décadas, todos en mi empresa estaban felices. Sonreían, reían, se llevaban bien con los otros, hacían bien sus trabajos y sabían que, si lo hacían, ganarían más dinero. Así funciona nuestro mundo.

No te debes preocupar por ganar más dinero. Debes concentrarte en lo que puedes controlar: la cantidad y calidad de tu trabajo. Si haces esto, el

dinero llegará en automático.

Con frecuencia me preguntan sobre las cualidades personales de los emprendedores exitosos. Por 30 o 40 años he estudiado las características, cualidades y comportamiento de esas personas. Harvard también: ¿qué permite que una persona sea exitosa? Han llegado a una conclusión.

Número uno, más importante que cualquier otra cosa, *ambición*. Eso equivale a 80% o más del éxito. Si una persona es lo suficiente ambiciosa, está motivada y tiene la determinación suficiente para ser exitosa, nada la detendrá.

Había una historia interesante sobre las diferencias entre la actitud estadounidense y la actitud europea. En Estados Unidos, si inicias un negocio y quiebras, puedes empezar un negocio al día siguiente. En Europa, si inicias un negocio y quiebras, te miran con desprecio como si hubieras cometido un crimen terrible. Es terrible perder dinero cuando quiebras. Pero en Estados Unidos, lo admiramos, lo respetamos.

Piensa en Bill Gates o Warren Buffett: son las personas más ricas en la historia. En Estados Unidos, nunca escuchas que los critiquen. En Europa, los ricos son criticados, despreciados y acusados de todo tipo de cosas. Aquí, a los ricos y exitosos (como Jeff Bezos) muy pocos los critican. La gente los admira. Los respeta. Fantasea: “Tal vez pueda ser así. Mis hijos podrían ser así”.

Alguna vez alguien me preguntó: “¿Por qué en Europa la gente está feliz de vivir en un sistema de bienestar social, con sueldos más bajos y que el gobierno se encargue de casi todo desde la cuna hasta la tumba, mientras en Estados Unidos todo el mundo es emprendedor?”. La respuesta fue: “Estados Unidos está hecho de gente que se fue y Europa está hecha de gente que se quedó”. En otras palabras, sin ambición.

Se necesita ambición para empacar, dejar todo atrás y quizás nunca ver otra vez a tus amigos y familia. Se necesita coraje para ir a un país nuevo sin conocimientos, habilidades o contactos y construir una vida, no sólo para ti, sino para tus hijos y los hijos de tus hijos. Éste es el pensamiento a largo plazo: “Tal vez no consiga mucho en mi vida. Tal vez trabaje como

obrero o en una fábrica, pero mis hijos podrán ir a la escuela y a la universidad y convertirse en doctores o abogados”.

Están dispuestos a invertir 20 o 30 años de su vida para la siguiente generación. Así que la ambición es la cualidad más importante.

El segundo punto de inflexión en mi vida fue cuando descubrí los objetivos. Fue como morir e ir al cielo. Vivía en el piso de un pequeño departamento que tenía un amigo. Era caluroso por fuera, así que me mantenía adentro, donde había aire acondicionado. Leí un artículo que decía que si quieres ser exitoso, debes tener objetivos. Debes saber lo que quieres. Así que tomé un trozo de papel y le di la vuelta. Estaba en blanco.

Dije: “Muy bien, mis objetivos son...” y escribí 10. En 30 días mi vida había cambiado por completo. Descubrí que si tienes objetivos por cumplir claros y escritos, aumentas las probabilidades de lograrlos en unas 10 veces.

No puedes alcanzar un objetivo que no puedes ver, así que escribe tus metas y después haz una lista de todo lo que puedes hacer para conseguir las. Después organiza la lista por prioridades y secuencia. ¿Qué harás primero? ¿Qué harás después? Luego trabaja en eso.

Diario levántate y trabaja en tu objetivo más importante. Entonces, a veces de la noche a la mañana, tu vida comienza a desarrollar cierto impulso. Comienzas a avanzar con más rapidez hacia tus objetivos. Has escuchado sobre la ley de la atracción. Un objetivo escrito activa tus poderes de atracción: atrae gente, circunstancias, ideas, entendimiento, todo tipo de cosas a tu vida.

¿Sabías que sólo 3% de los adultos escribe objetivos? Esto lo aprendí de Earl Nightingale hace muchos años. El otro 97% tiene deseos, esperanzas, sueños y fantasías... pero ningún objetivo. El 3% tiene objetivos y, en promedio, gana 10 veces más que la gente que no los tiene.

No tiene nada que ver con la inteligencia, educación, contexto u oportunidades. Cuando tienes objetivos escritos, enfocas tu mente, canalizas tu energía y habilidades mentales y logras mucho más.

Imagina ir a una ciudad nueva en un país nuevo (sin ningún mapa ni señalización) e intentar llegar a algún lugar. Sin objetivos ni planes claros y escritos podrías manejar en círculos por siempre.

La gente rica decide ser rica. Uno de los puntos de inflexión en la vida es la decisión de hacerse rico en los negocios. Después te das cuenta de que no te puedes volver rico trabajando por un salario promedio. El sueldo promedio en Estados Unidos es de 22 dólares por hora, mucho menos para una enorme cantidad de personas en otros países.

Así que tomas la decisión de ser financieramente independiente. La única pregunta que te haces es: ¿Cómo? ¿Cuáles son los canales abiertos para mí?

Éste es el momento adecuado para mencionar el tercer punto de inflexión en mi vida. Descubrí que puedes aprender cualquier cosa que necesites para conseguir cualquier objetivo (que establezcas para ti) haciendo mucho trabajo con empresarios y emprendedores. El mayor problema siempre ha sido el miedo al rechazo y al fracaso.

Si quieres ganar dinero, tienes que crear riqueza y puedes hacerlo llevando un producto de un lugar a otro y cobrando más por eso. Se le llama *arbitraje*. Todo el mundo del comercio se basa en el arbitraje, ya sea llevando un grano de pimienta desde el Lejano Oriente a Europa o seda desde China a través de la ruta de la seda. Se trata de llevar una cosa de un lugar donde el valor es más bajo a un lugar donde la gente va a pagar más por ella.

Puedes aprender cualquier cosa que necesites. La gente dice:

—No puedo ser un emprendedor porque no me gusta vender.

—¿Puedes manejar un auto? —pregunto.

—Sí.

—¿Recuerdas cómo te sentiste la primera vez que manejaste tu auto?

—Sí.

—¿Cómo te sentiste?

—Muy nervioso, asustado y tembloroso —dicen—. La persona que trataba de enseñarme me gritaba y yo iba por todo el camino.

—¿Y qué tal hoy? —digo—. Hoy puedes subirte a un auto, manejar todo el día y ni siquiera pensar en eso. Es lo mismo con cualquier habilidad. Es lo mismo que aprender a escribir en un teclado, lo mismo con cualquier cosa. Puedes aprender la habilidad de vender.

Todos están en ventas. Todos tratan de persuadir a otras personas para que cooperen con ellos de alguna manera. Eres activo o pasivo. Si eres activo, tratas de hacer que las cosas sucedan. Si eres pasivo, te sientas y esperas que otras personas tomen la decisión por ti.

La gente no es buena en ventas porque nunca le han enseñado cómo vender. Cuando cambié de carrera, había aprendido a salir y tocar puertas. Empecé a leer cada libro, escuchar programas e ir a seminarios sobre la materia. Me volví muy exitoso en ventas en cada compañía y con cada producto o servicio con el que trabajé.

Después, comencé a enseñar a otros. A los veintitantos, la gente me buscaba. Esas personas sufrían, no tenían dinero, estaban desesperadas, frustradas, pero la única forma en la que podían ganar dinero era vendiendo mi producto, así que les enseñé a hacerlo.

En la actualidad, muchas de aquellas personas son multimillonarias. Una vez que aprendieron a vender, superaron su miedo porque mientras más aprendes a hacer algo, menos miedo tienes. Con el tiempo, alcanzas un punto en el que ya no tienes miedo. Luego, pones el listón más alto, estableces estándares y objetivos más grandes.

Uno de mis amigos ahora posee 12 empresas. El sujeto vale millones de dólares y dice: “Todo comenzó cuando me enseñaste a vender. Después de eso, me volví exitoso. Nunca tuve miedo de nada”. Así que puedes superar tu miedo de vender... haciéndolo.

Primero que nada, se necesita habilidad. Trabajé con una empresa multimillonaria de Fortune 500 que generaba millones de dólares en ventas cada año. Es la compañía número uno de su tipo en el mundo. Me invitaron a hablar con sus mejores vendedores en Las Vegas en su convención anual. Tenían 4 mil vendedores y llevaron al mejor 20%. Les dieron de beber, cenar, los llevaron a clubs y restaurantes.

Le pregunté al más alto ejecutivo de ventas:

—Estas personas son positivas, están felices y tienen mucha energía. ¿De dónde las sacaste?

—Los contratamos recién salidos de la escuela. Si han demostrado que pueden tener buenas calificaciones, significa que pueden aprender lo que

necesitan aprender. Muchos llegan aterrados con la idea de vender. Les decimos: “No te preocupes. Sólo te mostraremos nuestro sistema, como una receta. Te enviaremos allá afuera con una de nuestras personas experimentadas, te mostrarán la receta y te darán críticas hasta que te sientas seguro para hacerlo por tu cuenta”.

Esta gente salía, generaba millones de dólares en ventas cada año y hacía de su empresa una de las más exitosas en la historia de su industria. Antes de comenzar, no podían vender nada. Sólo aprendieron cómo hacerlo.

Es lo mismo con IBM. Ellos contratan sobre la base de una personalidad positiva. Si tienes una buena personalidad y buenas calificaciones, significa que eres ambicioso y trabajador. ¿Puedes vender? No. Es probable que te aterrorice vender.

Así que te dicen: “No te preocupes. Sólo te enseñaremos la receta”. Enseñan la receta. ¿Y qué sucede? Alguna vez IBM tenía 82% del mercado informático mundial. Los vendedores de IBM estaban considerados como los mejores vendedores en el mundo tecnológico. Pero ninguno de ellos sabía vender antes de comenzar.

No te retengas como emprendedor por estar un poco nervioso por vender y temer al rechazo. Está bien. Todos empiezan así, es igual que manejar un auto. Una vez que aprendes, pronto alcanzarás el punto en el que ya no sientes nervios para nada. Sólo eres una persona normal, natural, amigable y persuasiva tratando de ayudar a la gente a mejorar su vida y trabajo.

Reflexiónalo: la gran mayoría de personas permanece en la pobreza y trabajos de poca monta porque tiene miedo al rechazo. El miedo las retiene. Aprendí esto justo al comienzo de mis charlas: el miedo a la derrota y al rechazo representa alrededor de 95 a 98% de todos los fracasos. No es el fracaso lo que te detiene, sino el miedo a éste. Es pensar: “¿Qué pasaría si fracasara?”.

Solía bromear con mi público. Decía: “Me dijeron que hoy hablaría ante una sala llena de fracasados profesionales. Me dijeron que esta gente fracasaba, lo ha hecho tanto, una y otra vez que son unos completos fracasados”.

Al principio el público reaccionaba negativamente. Después les decía: “¿No es cierto? ¿Cuántas veces han fracasado, cometido errores, intentado cosas, se han levantado y continuado? ¿Alguien aquí está herido, sangrando, ha perdido una extremidad o algo más?”. Entonces comenzaban a reír.

Cada vez que hacía ese pequeño ataque verbal, reaccionaban de forma negativa y después se daban cuenta: “Claro, he fracasado tantas veces...”. Yo exclamaba: “Todavía están aquí y siguen avanzando. ¿Su éxito no es el resultado de haber fracasado en el pasado y aprendido?”. Todos asentían. La audiencia estaba feliz de ser señalada como fracasados profesionales porque sin fracaso no hay éxito.

Así que necesitas ambición y tener objetivos muy claros para ser exitoso. Hay otra cualidad, la llamo el sujetalibros del éxito. La segunda cualidad es nunca renunciar. Tomas la decisión por adelantado de nunca renunciar. Decides: “Muy bien, voy a ser exitoso como emprendedor, como dueño de un negocio”.

En *The David Susskind Show*, un popular programa de entrevistas de hace algunos años, tuvieron a cuatro millonarios por esfuerzo propio. Todos se volvieron millonarios antes de los 25. Antes de los comerciales, el entrevistador preguntó: “¿Con cuántos negocios diferentes trataron antes de hacerse millonarios?”.

Durante los comerciales se sentaron a hacer cálculos y dieron un promedio de 17. Habían fracasado, casi fracasado o quebrado 16 veces... en la décimo séptima dieron en el blanco.

El resto de la conversación fue sobre eso: ¿en realidad fracasaron? La respuesta fue no. Sólo aprendieron. Lo que aprendieron las primeras 16 veces hizo posible la número 17. No hay tal cosa como el fracaso. Sólo hay retroalimentación. Las dificultades no llegan para obstruir sino para instruir. Por lo tanto, cada problema o dificultad contiene una o más lecciones.

La persona promedio piensa en las pérdidas, el dolor, la penalización, cuánto tiempo y dinero invirtieron y perdieron. La persona superior dice: “¿Qué aprendí de esto?”.

Hice lo mismo con mis hijos. Cuando cometían un error les preguntaba: “¿Qué aprendiste?”. Los forzaba a enfocarse en lo que habían aprendido. Decían: “Aprendí esto y no voy a hacer esto de nuevo”. Yo decía: “Genial. Sólo compáctalo y títalo. Quédate con la lección y desecha todo lo demás”.

Un emprendedor exitoso y multimillonario tomaría el diccionario, cortaría la palabra *barrera* y la quemaría en un cenicero. Cometemos muchos errores. Perdemos mucho dinero. Intentamos todo tipo de cosas. Tenemos muchas experiencias de aprendizaje, pero nunca fracasamos. La palabra *fracaso* no existe en esta organización.

Debes tomar esa decisión por adelantado: *Nunca renunciaré. Nunca renunciaré*. Si esto no funciona, algo más lo hará y sólo te enfocas en lo que aprendiste. ¿Qué aprendí de esta experiencia que me ayudará en el futuro?

Tengo un buen amigo que empezó vendiendo en la calle. Después, con algunos amigos comenzó un negocio. Trabajaron durante tres o cuatro años y fracasaron. Perdieron todo su tiempo, dinero y se fueron a la quiebra. Tuvo que regresar a vivir con su madre. (Yo hice lo mismo, por cierto. Me enfrenté a un gran revés financiero, gasté mucho tiempo y dinero y perdí ambos.)

Mi amigo estaba ahí sentado, deprimido. Otro amigo suyo le preguntó:

—¿Qué aprendiste?

—Aprendí esto y eso —respondió.

—Escríbelo —le dijo su amigo.

Así que tomó un cuaderno y lo dividió en categorías.

Escribió: “¿Qué aprendí sobre las personas?”. Siguió página: “¿Qué aprendí sobre el dinero?”. Siguió página: “¿Qué aprendí sobre los clientes?”. Siguió página: “¿Qué aprendí sobre finanzas?”. Siguió página: “¿Qué aprendí sobre las sociedades en los negocios?”.

Escribió varias categorías y cada lección aprendida. Eso se convirtió en su Biblia. Comenzó otro negocio (como hace la gente) y se recuperó. Tomó ese cuaderno como su trabajo de referencia y dijo: “Muy bien. ¿Qué aprendí sobre la gente, socios, dinero, clientes y ventas la última vez?”.

Consultaba su cuaderno y se volvió exitoso. Claro, tuvo sus altibajos, pero se volvió más y más exitoso. A los 50 años, era multimillonario. Se

retiró a Palm Springs, donde juega golf todos los días. Es rico y nunca tendrá que volver a trabajar.

Me dijo que la razón de su éxito fue que escribió las lecciones. Yo hice lo mismo. Siempre regreso a esas lecciones cuando tengo una situación de negocios similar. Es invaluable. Casi puedes garantizar el éxito si extraes las lecciones.

Pero si no escribes lo que aprendiste, es posible que repitas los errores y no saques nada de ellos. Estarás resentido. Culparás a otras personas y demás. Sólo escríbelo.

En mi empresa, cuando un empleado tiene un problema, le pregunto: “Las cosas pasan. Los problemas pasan. ¿Qué aprendiste?”.

Una de las grandes lecciones para los emprendedores es aceptar que no puedes cambiar un evento pasado. Si algo sucede y no funciona, ya pasó. Sólo aprende de eso. No te enojas, no echas culpas, no te resientas, no te enfurruñes, no te veas como una víctima. Piensa: “Qué mal que esto haya pasado, pero lo único que puedo hacer es aprender de eso y desechar el resto”. Esta actitud te permite ver conocimientos y posibilidades que no verías si estuvieras enojado o resentido.

Hay una historia sobre Winston Churchill. Sucedió en Harrow, la escuela preparatoria en la que estudió. Regresó al terminar la carrera y uno de los estudiantes le preguntó cuál fue la lección más importante que había aprendido. Se levantó y dijo: “Nunca te rindas. Nunca, nunca te rindas, excepto en situaciones morales y de valores. Nunca te rindas”. Y se volvió a sentar.

Para resumir, te vuelves rico basado en tus esfuerzos al decidir con exactitud lo que quieres, escribirlo, hacer un plan, trabajar en él y hacerlo hasta que seas exitoso. Hace un par de años escribí un libro y no escogieron el título que le había puesto, era *Get Going and Keep Going (Ponte en marcha y sigue andando)*. La clave del éxito: ponte en marcha y sigue andando. Decide con exactitud qué quieres, ponte en marcha y nunca te rindas hasta que seas exitoso.

Si tomas esa decisión por adelantado, en realidad te programas para poner un tipo de brote dentro de tu psique que te dice que tal vez tengas

contratiempos y reveses que ocasionen infelicidad y decepción, pero te recuperarás. Sólo continúas recuperándote. Nunca, nunca te detienes. Vas como el conejito de Energizer. Sigues andando hasta que tienes éxito.

Éste es otro descubrimiento. Casi todas las personas que tienen un gran éxito lo hacen en un área muy diferente de la que comenzaron. Empiezan yendo en una dirección, tienen revés tras revés y, al final, levantan la cabeza y logran un gran éxito. Es muy diferente de donde comenzaron, muy diferente a lo que visualizaron. La razón por la que triunfan es porque nunca se rinden.

Capítulo 2

Mitos del emprendimiento moderno

Antes de continuar, quiero hablar sobre algunos de los mayores mitos sobre el emprendimiento moderno.

Mitos del emprendimiento moderno

1. El 95% de todos los negocios fracasa en los primeros cinco años.
2. Debes tener capital de riesgo para fundar una *startup*.
3. Si tu producto o servicio es bueno, serás exitoso.
4. Para ser un emprendedor exitoso, debes inventar algo novedoso y revolucionario.
5. La mayoría de los emprendedores es tomadora de riesgos atrevidos.
6. La mayoría de los emprendedores es exitosa con las finanzas.
7. Los emprendedores nacen, no se hacen.
8. Todos los emprendedores quieren ser ricos.
9. Los emprendedores no tienen vida personal.

MITO 1: El 95% de todos los negocios fracasa en los primeros cinco años

He trabajado con cientos de dueños de empresas en todo el mundo. Una y otra vez he descubierto que los *preparativos son la clave del éxito*. Es

tomarse el tiempo para examinar con delicadeza cada detalle del negocio antes de entrar en él.

Los emprendedores tienden a ser impulsivos e impacientes, por eso toman riesgos y comienzan negocios, pero deben contenerse. Es como contener a un caballo. Deben tomarse el tiempo e ir de manera meticulosa a través de cada aspecto del negocio. Antes de hacerlo, deben hacerse tres preguntas.

Tres preguntas que debes hacerte antes de empezar un negocio

1. ¿Hay mercado para tu producto o servicio?
2. ¿Tu mercado es grande?
3. ¿Tu mercado está suficientemente concentrado en una zona?

1. Tal vez haya un familiar o amigo que piense que tu servicio o producto es una gran idea, ¿pero hay mercado para eso? Tal vez haya un pequeño mercado. Tal vez haya una persona. ¿La gente en realidad te dará dinero por el producto?
2. ¿Tu mercado es grande? ¿Grande lo suficiente para hacer un negocio rentable con él?
3. ¿Tu mercado está suficientemente concentrado en una zona para que puedas enfocarte en él y vender suficiente producto mientras cubres gastos de publicidad, promoción, distribución y demás?

El mayor error que la gente comete es llegar con un producto o servicio para el que no hay mercado sustancial. Parece una buena idea en el momento, pero tienes que investigar y prepararte. ¿Cuál es tu prueba de que existe el mercado?

En los negocios modernos, tenemos algo llamado *prueba de concepto*. Si tienes una idea, es un concepto. No es una verdad. ¿Cómo pruebas que este concepto es verdad?

Ésta es la única prueba de que hay un mercado: la gente te da su dinero por él. ¿Cuántos clientes puedes tener que de verdad te darán un cheque por tu producto o servicio cuando no esté disponible en el mercado?

Tal vez la gente diga:

—Es una gran idea. Haz el producto, sácalo y serás muy exitoso.

—Bien, ¿me darías un cheque? —preguntas.

—Espera un momento.

Necesitas un plan de negocios, que te obligue a pensar en cada aspecto del negocio. ¿Hay un mercado? ¿Es lo suficientemente grande? ¿Cómo llegas a él? ¿Cuánto pagará por tu producto? ¿Quién es la competencia de lo que vendes? ¿Qué están haciendo otras compañías diferente de lo que tú ofreces, etcétera?

Después, debes obtener el precio, el costo y la distribución. Necesitas decir cuánto va a costar para vender, cuánto para producir, para distribuir. ¿Cuánto tendrás que pagar a la gente para que venda el producto?

A veces el problema es con defectos o artículos rotos: debes aceptarlos de vuelta. Otras veces el problema es el costo de envío. Trabajé con una empresa que tenía una gran idea. Pensaron que el producto era tan bueno que la gente lo compraría en automático, pero descubrieron que el costo total de venta era de casi 40%. Un costo de venta de 40% hace imposible siquiera pensar en llevar el producto al mercado.

Me metí en un trato de inversión multimillonario. Me lo presentó un socio que escribió todo. Lucía muy bien y yo invertí mucho dinero. Era un desarrollo de bienes raíces que iba a tomar cerca de dos años desde el comienzo, adquisición del terreno, hasta que estuviera ocupado por completo y generando ingresos.

Mi amigo o no era listo o no era honesto. No incluyó los costos de mantenimiento, intereses, que iban de 6 a 8% anual en la cantidad invertida tanto en la propiedad como en la construcción. Eso sumaba una enorme cantidad de dinero. Cuando llegamos al punto más alto del desarrollo, sin ingresos, estábamos gastando 50 mil dólares al mes, lo que casi nos lleva a la quiebra porque estos gastos no se habían incluido.

¿Cuánto tiempo pasará antes de alcanzar el punto de equilibrio y generar ingresos? ¿Cuánto tiempo pasará antes de recibir el dinero? No habían pensado en eso ni en los intereses. Ni siquiera estaba incluido en las proyecciones de negocio.

Así que piénsalo bien. Cuando tenía veintitantos años, aprendí una gran regla que ha sido muy útil durante toda mi vida: *piensa en papel*. Escribe todo. Escríbelo para que un tercero, objetivo, escéptico, incluso crítico pueda cuestionarte en cada principio. Nunca supongas nada cuando estás comenzando o construyendo un negocio. Revisa y vuelve a revisar. Obtén los números y escríbelos.

Me estaba metiendo en un trato. Reuní todo. Mis amigos leyeron el plan, regresaron conmigo y me dijeron: “No incluiste estos números. No incluiste estos costos. No incluiste estos intereses. Así se ve si cuentas todos estos gastos”.

Ésta es la regla: todo toma tres veces más de tiempo y cuesta el doble. Aprendí eso, de nuevo, a principios de mi carrera. Se lo he enseñado a miles de dueños de negocios, emprendedores, personas de *startups* y la gente me busca una y otra vez. Dicen: “Pensé que iba a librar ese número. No me gustó. Como que lo ignoré, pero siempre fue real año tras año. Todo cuesta el doble y toma tres veces más de tiempo”.

Si pensabas que ibas a salir tablas en tres meses, es probable que lo vayas a hacer en nueve. Si crees que algo va a costar X cantidad, va a duplicar su precio, así que incluye eso en tus cálculos. Si no sucede, te puedes considerar muy afortunado.

Los preparativos son la marca de los profesionales. Nunca das nada por hecho. Nunca supones nada. Revisas y vuelves a revisar cada número y cada hecho. Obtienes prueba de concepto. Obtienes prueba externa. Muchas compañías contratan empresas externas para que vayan y tomen sus números, los analicen y regresen con la verdad. La verdad es tu mejor amiga.

Trabajé con un amigo que comenzó sin nada y ahora es muy rico. Se estaba metiendo en un negocio. Tenía el efectivo porque era muy exitoso y la oportunidad de mercado parecía buena. Así que él y dos personas de su oficina se embarcaron en una investigación; revisaron y volvieron a revisar, hablaron con gente de la industria y todo eso. Pasaron seis meses investigando. Al final, regresaron y dijeron: “No, no es un buen trato”.

Hay una pequeña historia maravillosa sobre Warren Buffett, el cuarto hombre más rico del mundo en la actualidad. Estaba jugando golf y su compañero dijo:

—Warren, te apuesto 1 000 dólares a que no puedes poner la bola en el *green* desde el *tee* de salida.

Buffett observó el *green*, luego el *tee* de salida y dijo:

—No. No lo voy a hacer. No es una buena apuesta.

—Vamos, Warren, 1 000 dólares para ti es como cambio. No es nada — dijo su compañero.

—Tonto en cosas pequeñas, tonto en cosas grandes. No lo voy a hacer. Es una apuesta tonta.

Debes tener esa actitud. Tonto en cosas pequeñas, tonto en cosas grandes. Si estás dispuesto a hacer cosas tontas con pequeñas cantidades de dinero, inevitablemente harás cosas muy tontas con grandes cantidades de dinero.

Uno de mis mentores, que comenzó con nada y construyó una fortuna de 900 millones de dólares me dijo: “Brian, siempre es más fácil meterse a algo que salir de él. El tiempo para hacer tu debida diligencia y todo tu análisis cuidadoso es antes de invertir tiempo y dinero. Tal vez tengas que invertir tiempo, eso es inevitable. Quizá debas invertir pequeñas cantidades de dinero para revisar, obtener prueba de concepto, pero el tiempo para hacer tu investigación principal es antes de meterte, porque siempre es más difícil salir que entrar”.

Mis palabras favoritas en los negocios son *debida diligencia*. Revisa y observa todo de nuevo. Los errores más grandes y costosos que he cometido (que borran años de arduo trabajo y ahorros) son por no hacer la debida diligencia, no hacer una revisión ni preparativos. Ése es el punto de inicio.

Otra cosa: siempre debes estar preparado para reemplazar equidad financiera, capital, con equidad de sudor. En otras palabras, prepárate para invertir tiempo y las horas necesarias para hacer tu investigación y obtener información en vez de poner dinero. El dinero es recuperable, pero el tiempo no y de cualquier forma no es el dinero lo que inviertes en un

negocio. Es la cantidad de tiempo de tu vida que te toma acumular ese dinero en primer lugar.

Estás perdiendo tu tiempo, que es una pieza de tu vida, además pierdes dinero al no hacer una investigación correcta. Eso ahorraría más de 90% de los problemas que la gente tiene en sus negocios.

Recibo solicitudes para invertir dinero cada semana, a veces dos o tres veces a la semana. Son como historias de mala suerte. “Tengo esta gran idea, pero nadie me da capital para iniciar. Tengo un gran concepto de negocio, pero no puedo encontrar a nadie que me dé algo de dinero. Los bancos no me prestan. Nadie me presta dinero”.

Trato de ser tan gentil como puedo, pero señalo que, si eres un adulto hecho y derecho y no tienes dinero para invertir en tu negocio, entonces no eres buena inversión. Si has vivido 20 o 30 años de tu vida, estás en quiebra y debes recurrir a alguien más con sombrero en mano para conseguir dinero suficiente para promover tu concepto de negocio, no eres una inversión segura. Eres muy peligroso.

La mayoría de las personas que prestan dinero lo hará codo a codo: pondré mi dinero, tú pones el tuyo. Si vas al banco a pedir dinero (lo que hice alguna vez hace muchos años) quieren saber de todos tus ahorros, inversiones y activos en el trato.

Me sorprendió aprender que, para prestar dinero a un negocio nuevo o incluso inexistente, los bancos quieren estar cubiertos cinco veces. Mi banquero me dijo esto: “Queremos una garantía de cinco veces el costo. Si quieres que te prestemos 10 mil dólares, queremos que nos demuestres que tienes 50 mil dólares en reservas, coches, casas, cuentas de ahorro, pólizas de seguro, etcétera, para pagar”. Cinco veces. No podía creerlo. Tras un historial de dos años de ingresos, te bajan poco a poco la cantidad de cobertura que necesitan.

Los bancos no están en el negocio de perder dinero. Están en el negocio de hacer buenos préstamos. Los buenos préstamos son los que se pagan sin importar lo que le pase a tu negocio o a tu garantía. Cuando estás buscando dinero en préstamo, tu trabajo es convencerlos de que en realidad no lo

necesitas, que tienes montones de dinero, pero necesitas o quieres el préstamo para poder crecer más rápido.

MITO 2: Debes tener capital de riesgo para fundar una *startup*

Algunas personas ven el capital de riesgo como la respuesta, pero 99 de cada 100 aplicaciones a capital de riesgo son tiradas al basurero. Por eso necesitas tu “presentación de elevador”, para poder sintetizar la solidez de tu inversión dentro del tiempo que le toma a un elevador subir o bajar ocho pisos.

Si ves un programa como *Shark Tank*, verás que la principal razón por la que los candidatos son rechazados es por la falta de ventas. Los inversionistas no creen que vas a tener suficientes ventas para ser exitoso en el negocio. No vas a tener ventas o las ventas no serán rentables. En *Shark Tank*, pides enormes cantidades de dinero por 10% del negocio, pero no los has convencido. Y no has convencido a nadie más, porque has estado en el negocio por dos o tres años y casi no has hecho ventas.

Hay mucho capital, mucho dinero disponible. El dinero fluye como río para la gente que puede demostrar que lo puede pagar de vuelta más una ganancia. Por lo tanto, tu trabajo no es encontrar un argumento ingenioso para que la gente te dé dinero. Tu trabajo es demostrar que puedes generar ventas muy por encima de los costos. Debes persuadir sobre tener una gran oportunidad y que, con un poco de capital extra, podrías capitalizar esta idea con más rapidez.

En Silicon Valley se batalla muchísimo para conseguir un poco de dinero y tal vez ni eso (la mayoría será de amigos y familia) para comenzar un negocio y generar ingresos. A veces te tomará de cinco a siete años de duro trabajo comenzando desde cero para lograrlo. Luego, tu negocio es exitoso, lo puedes vender y consigues mucho dinero para ti y para la gente que confió en ti. Después de todo, se formaron para darte dinero. El dinero está ahí como un río. Sólo demuéstreme que lo puedes pagar.

La gente no está en el negocio de perder dinero. No están en el negocio de tomar riesgos. La gente cree que el rol del emprendedor es tomar riesgos, pero no es así. Su rol es mitigar riesgos, aliviarlos, eliminarlos. El dinero está ahí siempre y cuando puedas demostrar que puedes vender suficiente producto o servicio para pagarlo y mucho más.

La mayoría de los negocios en la actualidad es financiada por: amigos, familia y tontos. Es tu dinero, el de tu familia, el de tus amigos y el de los tontos, porque un gran porcentaje de nuevas empresas fracasa con el tiempo.

Si es un producto o servicio nuevo, la tasa de fracaso es extraordinaria. Por lo general es porque la persona no tiene experiencia. Nunca ha llevado un producto o servicio así al mercado.

Yo inicié mi negocio en un “arranque”. Así también inician muchos emprendedores. De hecho, es muy simple. Tienes una idea sobre un producto o servicio, sales, lo vendes y generas una ganancia. Tomas esa ganancia, la regresas al negocio, produces, vendes un producto o servicio y generas otra ganancia. Después lo vuelves a hacer.

Esto puede tomar meses o años, pero es mucho mejor arrancar con tu negocio con la mínima cantidad de dinero para sobrevivir que hacerlo con préstamos, porque si no tienes capital extra, te ves forzado a ser creativo desde el primer día. Te ves obligado a trabajar largas jornadas desde la primera vez.

El chiste es que, cuando empieces tu negocio, sólo trabajes medio tiempo: selecciona las 12 horas que quieres trabajar al día. Debes trabajar un mínimo de seis días a la semana (a veces siete). El emprendedor promedio trabaja de 60 a 70 horas a la semana, que son 10 o 12 horas al día, seis o siete días a la semana. Si crees que es posible iniciar un nuevo negocio trabajando menos que eso, te vas a llevar una gran sorpresa cuando comiences.

Tengo un buen amigo que empezó un pequeño negocio con pósteres y durmió en su taller por dos o tres años. Dormía en la mesa y terminaba de trabajar por la noche. Después se levantaba en la mañana, de seguro comía

en el McDonald's de la esquina y trabajaba todo el día. Cuando terminaba el día, volvía a dormir en la mesa.

¿Por qué? Porque no podía pagar otro lugar y no podía darse el lujo de salir. Debía trabajar todo el tiempo.

Al principio, todo cuesta mucho más de lo que esperas (el doble o triple). De nuevo: el doble de dinero, tres veces más de tiempo. La cantidad que puedes cobrar se fija por cuántos clientes pagarán. La única manera de tener más ganancia es hacerse tan eficiente que puedas producir tu producto o servicio a un costo más bajo y de ahí sale tu ganancia.

Atravesé un periodo en el que tomé dinero y lo inyecté en el negocio para pagar a mi personal durante dos o tres años. Tenía que conseguir dinero de otras fuentes. Trabajaba en un segundo empleo para pagar mi primer empleo, porque toma ese tiempo salir adelante, pero si no lo hubiera hecho, si no hubiera metido todo ese dinero de vuelta a la empresa, no habría sobrevivido.

Al final lo logré. Salí adelante y empecé a ganar mucho más de lo que me costaba. Comencé a generar ganancias y todo estaba bien.

Me dicen: “Eres muy afortunado”. Pero en realidad, no es el caso. Muchos emprendedores tienen que invertir todo y trabajar 12, 16 horas al día por tres, cuatro, cinco años hasta que por fin salen adelante y ganan más dinero del que necesitan para sobrevivir.

Forbes publicó un artículo maravilloso hace unos años. Decía que cada negocio es una carrera contra el tiempo. Es como un avión dirigiéndose a la tierra, estrellándose. El choque es cuando te quedas sin dinero. ¿Puedes encontrar la fórmula para ganar más dinero del que te cuesta sobrevivir antes de quedarte sin dinero? Es como sacar al avión de la picada. El negocio despega. Parece una gran idea, pero inmediatamente se va en picada, estrellándose contra el suelo. Te matas por conseguir más dinero del que te cuesta sobrevivir antes de quedarte sin dinero. Por eso los inversionistas inteligentes no invierten en *startups*, porque el índice de fracaso es muy alto.

Si te digo: “Arroja tu dinero y los dados a la mesa, te aseguro una tasa de fracaso de 99%”. Responderás: “Debes estar bromeando, ¿una tasa de

fracaso de 99%! Mejor pongo el dinero en el banco”. Mejor poner el dinero en ahorros, comprar un fondo mutuo, en vez de entrar a una tasa de fracaso de 99%. Por esto es tan difícil conseguir dinero para un negocio nuevo a menos que tengas un historial.

Si tienes un historial, eso es una prueba de concepto. Ya probaste que atravesaste el infierno de una *startup* y saliste por el otro lado con un negocio rentable. Si lo hiciste una vez, lo puedes hacer de nuevo.

Estaba hablando con un gran emprendedor en Taiwán. Me lo presentaron en un almuerzo privado. Estaba en todo el negocio de revistas. Era el Jeff Bezos de la imprenta china. Fue a la universidad en Estados Unidos. Vio el inicio del fenómeno de Amazon y dijo que sería una gran idea para Taiwán.

Regresó y visitó editoriales para preguntarles si estarían dispuestas a vender a través de internet. Todos dijeron: “No, absolutamente no, porque es muy ajeno a la cultura china. Los libros se compran de manera personal, uno a uno, se venden mano a mano”.

Fue de editorial en editorial... hay cientos. Recuerda, hay 1 300 millones de hablantes de chino sólo en Asia. Por fin encontró una editorial que vendería libros usando su método, un método modificado de Amazon. Comenzó a vender unos pocos libros, después más y luego consiguió otra editorial...

Las editoriales chinas se dieron cuenta de que ésta era la nueva forma de vender libros. Cada vez más y más empezaron a tener ganancias con la venta de libros (y todo lo que de verdad le importa a la gente de negocios es generar ventas y obtener ganancias). Así que más y más comenzaron a sumarse.

Hoy, después de 12 o 15 años, él tiene el Amazon de libros chinos, con sede en Taipéi. Así que dije:

—¡Por dios! Sí que fue difícil. ¡Parece que tuviste mucho rechazo!

—Si hubiera renunciado después de los primeros 5 mil rechazos, no estaría aquí —dijo él.

—Ahora tienes un gran negocio —dije—. Estás en portadas de revistas, eres rico, manejas un coche hermoso, tienes chofer. ¿Tienes toda la

compañía?

—No —dijo—. De hecho, sólo 3% es mío. Tuve que vender pedazos de ella, 1%, 2%, mes tras mes, año tras año, sólo para sobrevivir hasta que el avión salió de la picada.

Éste es otro descubrimiento. La regla del 80/20 es que 80% de tu éxito llegará en el último 20% del tiempo que trabajes en tu negocio. Así que dedicas 80% del tiempo y es plano, como una larga pista de aterrizaje. Durante 80% del tiempo, no despegas. Sólo vas a toda potencia, trabajando 100%, pero no haces ningún progreso. Después empieza a funcionar y comienzas a ganar dinero: encuentras la fórmula.

En el último 20% del tiempo, el avión es como un jet, despegas. Mucha gente renuncia justo antes de alcanzar ese 80%. Batalla, sufre y lucha tanto que al final manda todo al diablo. Justo antes del punto donde despegas, pero nunca sabes dónde es ese punto. Por eso dije antes que debes decidir que nunca renunciarás.

MITO 3: Si tu producto o servicio es bueno, serás exitoso

Cuando comencé a construir negocios, me sorprendió mucho entender que los clientes tienen elecciones ilimitadas. A ti, el emprendedor, te gusta tu producto igual que te gusta tu hijo. Ves al niño como excepcional, todos los padres creen que sus hijos son excepcionales. Pero si eres director de primaria, tienes que tratar con cientos de niños.

Cuando llevas tu producto al mercado, en automático crees que tiene que ser mejor. Pero de nuevo, el cliente busca conveniencia. El cliente siempre quiere comprar más rápido, más barato, más fácil, quiere que todo sea más.

Siempre compran basados en *una* característica o atributo que tiene el producto. Tu producto o servicio puede tener tres o 30 buenas cualidades, pero los clientes siempre buscarán una cualidad: la más importante para ellos. Después comparan esa cualidad con la de otros productos. Las dos palabras más importantes en el marketing son *contraste* y *comparación*.

Nadie hace nada aislado de otras opciones. Tu producto tiene que ser una elección superior que cualquier otro producto que cumpla la misma tarea.

Tengo un libro en casa llamado *Jobs to be done* (*Trabajos por hacer*). Cualquier producto o servicio realiza un trabajo o cumple una tarea para un cliente y debe hacerlo mejor que cualquier otra cosa disponible en el mismo rango de precios. También está lo que llamamos el *problema a resolver*. Cada producto o servicio debe resolver un problema para un cliente. El cliente quiere resolverlo y está dispuesto a pagar por eso.

Tengo otro concepto al que llamo *objetivo a conseguir*. Cada producto aspira a lograr un objetivo para un cliente que busca lograrlo, pero no lo ha conseguido. Debes mostrar que tu opción, que los logros de tu producto son superiores a los de cualquier competidor, porque si ése no es el caso, el cliente pasará de largo.

Los clientes son insensibles. Tienen agua helada en las venas y sólo quieren saber lo que un niño quiere saber: qué hay ahí para *mí* y sólo para *mí*. Debe ser superior a cualquier otra cosa disponible para *mí*, o no lo compraré.

No es “lo voy a pensar”. Cuando un cliente te dice “deja lo pienso”, están diciendo: “No, no lo compraré. No lo voy a pensar porque no veo cómo sea superior a cualquier otra forma de conseguir este objetivo o resolver este problema”. Así es el mercado.

Un gran ejemplo: las donas son muy populares y llegó una compañía llamada Krispy Kreme. Ellos tienen un sabor especial que ninguna otra dona tiene. Tiene un tipo particular de cubierta de caramelo que hace que tenga un sabor casi ilegalmente bueno. Las donas Krispy Kreme crecieron a pasos agigantados. La gente hacía fila alrededor de la cuadra, a veces 200 o 300 personas en fila, para obtener estas donas especiales. Salió en *Fortune*, *Forbes*, en televisión. No se había visto nada igual: que algo tan común como una dona de repente se convirtiera en una locura. La gente no iba a la tienda y compraba sólo una, entraba y compraba una caja. No las llevaba a casa y las ponía en el refrigerador, se sentaba en la banqueta y se comía toda la caja.

La franquicia de Krispy Kreme se vendía en un millón de dólares. La gente invertía sus casas, sus carros, sus negocios... en franquicias de Krispy Kreme. Dos años después, estaban en quiebra.

¿Qué pasó? Alguien escribió un artículo en *The New York Times* o *The Wall Street Journal*. El artículo mostró que la gente que consume donas de Krispy Kreme con regularidad aumenta de cinco a siete centímetros su abdomen casi de inmediato. Fue el pan de masa más engordador en la historia de Estados Unidos. El mercado se detuvo. Las franquicias de donas Krispy Kreme en todo el país estaban vacías. ¿Por qué? Un pequeño cambio. Había una razón por la que la gente se volvió loca por ellas y una razón por la que nadie las volvió a comprar.

MITO 4: Para ser un emprendedor exitoso, debes inventar algo novedoso y revolucionario

De hecho, sólo debes ser 10% nuevo o diferente para comenzar una fortuna. Pero ese 10% debe ser algo que la gente quiera o necesite y esté dispuesta a pagar.

Una manera de encontrar una oportunidad de negocio es el *factor agravante*. ¿Qué es lo que al cliente no le gusta sobre la forma en la que se vende un producto o servicio particular?

Una de mis historias favoritas es sobre un joven huérfano llamado Tom Monaghan que asistía a la universidad. No tenía dinero ni familia, así que trabajaba repartiendo pizzas en la escuela. A los estudiantes les gusta la pizza.

Cada vez que Monaghan entregaba una pizza, se enojaban con él:

—¿Por qué te tardaste tanto en entregarla? La ordené hace una hora.

—Se tiene que tomar la orden —respondía—, se tiene que preparar la pizza, después hornear, empaquetar y cortar... y después se envía y entrega. Toma una hora, a veces más.

Monaghan entregó pizzas durante un año y era observador, así que llevaba nota de las pizzas que compraba la gente. Descubrió que la regla del 80/20 era cierta: 80% de todas las pizzas que se compraban, de un negocio familiar, eran de ocho de las 40 o 50 variedades que tenían y eran medianas.

Así que Monaghan fue con sus jefes, Luigi y Rosita, y les dijo:

—¿Por qué no preparamos estas pizzas y las ofrecemos para entrega inmediata? Así puedes decir: “Si ordenas esta pizza, puedes recibirla en 30 o 40 minutos”.

—No, no, así no se preparan las pizzas —respondieron—. Así no funciona el negocio de las pizzas. No es la forma en la que hemos operado en toda nuestra vida.

Era la zona de confort.

Monaghan seguía lidiando con estudiantes molestos porque se les entregaba la pizza una hora tarde. Así que concluyó que cuando la gente pide una pizza es porque ya tiene hambre. No va a esperar una hora. La quiere ahora. Y cuando la gente está hambrienta, no es indulgente. Cuando las personas tienen hambre, se enojan.

Así que le dio la vuelta a todo. Encontró un restaurante de pizzas en quiebra a dos o tres cuadras de donde trabajaba y le dio al dueño su Volkswagen (todo lo que tenía en el mundo) por dos meses de renta. Después pidió dinero a sus amigos, incluyendo a su hermano, que también era huérfano.

Compraron los ingredientes y prehicieron las pizzas. Empezaron a poner carteles alrededor de la universidad que decían: “Pizza entregada en 30 minutos o es gratis”. Eso es muy atractivo para estudiantes, porque no tienen mucho dinero. Rápido, y si no es rápido es gratis.

La gente comenzó a comprar estas pizzas. Llamó a su compañía Domino's. Antes de que se calmaran las aguas, ya había más de 8 mil Domino's Pizza alrededor del mundo. Tom Monaghan, el huérfano que lo inició, valía 2.3 billones de dólares. Es uno de los hombres más ricos del mundo porque tuvo una idea: cuando la gente pide pizza, ya tiene hambre.

Ésa es la necesidad. Ése es el problema. Ése es el objetivo. La gente quiere pizza en su estómago ya. Tu trabajo es llevárselas rápido.

Algunas personas se quejaron de que Domino's Pizza se multiplicaba por cientos y miles de tiendas, pero las pizzas no eran tan buenas como las que tomaban de 60 a 90 minutos en prepararse. Otras personas decían: “¿A quién le importa? Es lo suficientemente buena y es rápida”.

Aquí estaba un huérfano sin dinero entregando pizzas en un Volkswagen usado. Se le ocurrió la idea de mejorar sólo una cosa: la velocidad en la que obtienes la pizza. ¿Cómo puedes aumentar la velocidad? Reduciéndolas, preparándolas y sacándolas del lugar 10 o 12 minutos después de que llega la orden.

Si aspiras a ser un emprendedor, tu trabajo es como la pantalla de un radar. Sigue escaneando el horizonte en busca de esas pequeñas señales, esas pequeñas cosas con las que la gente tiene problemas, una irritación o exasperación. Después pregunta cómo puedes resolverlo. ¿Cómo podrías resolver el problema del cliente? ¿Cómo puedes hacer feliz al cliente?

Asegúrate de que haya suficientes clientes. Cuando invierto en cualquier negocio, siempre me fijo en que haya, al menos, un millón de clientes en el país que puedan comprar este producto o servicio. No vas a tener un millón, pero si llegas a 10 mil es muy bueno y si tienes 10 mil de manera regular y otro tanto repitiendo o renovando, entonces te puedes volver muy exitoso.

Sólo piensa en eso. Reflexiona en una cosa pequeña que de verdad irrite a la gente y que estaría dispuesta a pagar para resolverla y, después, conviértete en la primera persona al frente de la fila en resolver el problema.

MITO 5: La mayoría de los emprendedores es tomadora de riesgos atrevidos

Como ya lo señalé, los emprendedores exitosos evitan riesgos en la búsqueda de ganancias. Encuentran el modo de generar ganancias, de proveer un producto o servicio a un costo menor al que los clientes estarían dispuestos a pagar. Así es. Hacen todo lo posible por evitar riesgos.

Antes mencioné los arranques. Cuando tienes un arranque, no puedes cometer ningún error porque no tienes dinero. No te lo puedes permitir. Si tienes un arranque y cometes un error, estás fuera del negocio. Pierdes tu casa, tu hogar, tu coche, tu cuenta de banco y todo, así que los arranques te obligan a evitar riesgos. Te fuerzan a pensar con cuidado sobre cada decisión que satisfaga a los clientes.

No especulas. Practicas la prueba de concepto. Si tienes una idea nueva, la pruebas a pequeña escala. Entonces, si no funciona, si fracasa por cualquier razón, tu pérdida es muy pequeña y puedes cortarla con rapidez.

Hay un libro interesante escrito hace algunos años llamado *El poder secreto de los banqueros suizos*. Es para ayudar a la gente a volverse rica. ¿Cuáles son los secretos de las personas en Zurich que se supone que controlan la mitad del dinero en el mundo?

El principal es que cortan sus pérdidas. Proceden con mucho cuidado y en cuanto sienten que cometieron un error, cortan sus pérdidas con rapidez. Así que tú también corta tus pérdidas.

Tengo un buen amigo que juega Texas hold'em de manera profesional. Es un sujeto muy listo. Él me dijo algo que pensé que era muy bueno. Me dijo que cada vez que haces una apuesta o tomas una carta, debes ver la mesa como si fuera una mesa nueva. Olvida cuánto has apostado. Olvida cuántas cartas has tomado. Ése es el pasado y no lo puedes cambiar. Observa la mesa como nueva y toma tu siguiente decisión basado en cómo está *ahora*. Si la mesa no está bien, si las cartas cambiaron, es claro que alguien más tiene mejor mano que tú, entonces corta tus pérdidas. Retírate de inmediato.

Es sorprendente cómo muchas personas piensan que si arrojan dinero bueno sobre el malo, de alguna forma el dinero malo se hará bueno. Ofrecen un producto o servicio que nadie quiere, así que duplican su presupuesto en publicidad. La gente que vende marketing te dirá todo el tiempo que lo único que necesitas es gastar más dinero en publicidad. Le das un empujón a tu producto (que nadie quiere) y pronto será como Cenicienta... y la gente empezará a comprarlo. No, eso no pasa.

Tengo un amigo muy exitoso y rico que tiene un restaurante. Comenzó como inmigrante de Italia, sin nada. Trabajaba lavando platos en un restaurante y después como mesero. Lo conocí poco después de que llegó de Italia. Hablaba con él, le hacía preguntas y pensaba: “Por dios, este sujeto tiene calidad”. La forma en que atendía las mesas, en que servía, todo. Se tomaba su oficio muy en serio.

Con el tiempo, compró un restaurante barato. Cada noche se la pasaba revisando los botes de basura en la parte de atrás para ver qué estaba tirando la gente.

Si desechaban algo, él iba a la mesa y decía: “Muchas gracias por venir a mi restaurante. Tengo la impresión de que no le gustó este platillo en particular. ¿Me podría decir por qué?” La gente decía: “Claro”. La gente es muy abierta a sacar su frustración. Compraron la comida y la desecharon.

Si a la gente no le gustaba el platillo, lo quitaba. Seguía quitando platillos. Su objetivo era asegurarse de que no hubiera comida en los basureros. Para cuando terminó dos o tres años después, tenía cuatro restaurantes y era multimillonario, uno de los hombres más respetados de la ciudad y aparecía en los periódicos. La gente lo saludaba cuando caminaba por la calle.

Pero su idea era cortar las pérdidas con rapidez. Si los clientes te dicen que no les gusta al no comprarlo o desechándolo, discontinúalo de inmediato. No sigas pensando: “Sólo daré porciones más grandes de este alimento que nadie quiere”, lo cual es el equivalente a gastar más dinero en publicidad o disfrazando el empaque.

MITO 6: La mayoría de los emprendedores es exitosa con las finanzas

Desarrollé una fórmula muy simple que he usado en todo el mundo para miles de negocios. Pregunto: “¿Por qué algunos negocios son más exitosos que otros?”.

Bromeo con mi público. Digo: “Hice una encuesta entre sus clientes antes de ofrecer este seminario y descubrí algo increíble. Todos sus clientes tienen un deseo en común: quieren que ustedes sean ricos. No puedo creerlo. Todos quieren que ustedes sean ricos. Piensan en eso todo el tiempo”.

Claro, la gente se pone pálida cuando escucha esto y piensa: “¿Qué?”. Digo: “Sí, quieren que ustedes los hagan felices. Si ellos están felices con un producto o servicio que están usando ahora mismo, desean que los pongan más contentos que la competencia. Quieren que los hagan felices, que les vendan un montón de cosas y que ganen mucho dinero para que se hagan ricos”.

¿Cómo descubres lo que quieren tus clientes para ser felices? Ve y pregúntales. Te lo dirán. He trabajado con algunas de las mejores y más grandes empresas del mundo y he hecho todo tipo de estudios sobre la manera en que planean, diseñan y hacen su estrategia. Tienen una obsesión especial con preguntar a sus clientes: “Gracias por comprar con nosotros. ¿Cómo podemos hacerte más feliz la próxima vez? ¿Qué podemos hacer más o menos? ¿Qué podemos empezar o dejar de hacer? Por favor dinos, porque queremos hacerte feliz”.

Esto tiene un efecto muy positivo en los clientes. Ellos te lo dirán, con ganas y en detalle. A veces un cliente te dará sólo una idea para hacerlo a él o ella feliz en particular, pero proliferará como una cadena de reacciones a través de todos tus clientes y causará que tus ventas y rentabilidad se vayan por los cielos.

La mayoría de las compañías, 80%, está en el 80% más bajo. (Dios, ¡qué revelación tan increíble!) Batallan toda su vida. Si quieres estar entre los mejores del 20%, averigua qué ofrecen esas empresas que sea diferente. ¿Qué es? Después hazlo.

Yo fui culpable de esto por muchos años. Es increíble cuando la gente dice: “Sí, sé que eso haría a mis clientes más felices, pero no lo quiero hacer. Me saca de mi zona de confort. Ocasiona que haga algo diferente a lo que estoy acostumbrado”.

Si quieres jugar con los grandes, trata a tus clientes como lo hacen los grandes. Haz a tus clientes más felices y sigue preguntando cómo puedes hacerlos más felices.

Una empresa con la que trabajé y que de verdad admiro es Hewlett-Packard. Comenzaron en un garaje. Ahora son un ícono de Silicon Valley. Hewlett y Packard desde el principio preguntaban a cada cliente de diferentes maneras: “¿Eres feliz? ¿Cómo te gusta el producto? ¿El producto es bueno? ¿Lo comprarías otra vez? ¿Cómo podemos mejorarlo?”.

Les llamaban por teléfono. Los visitaban en persona. Les escribían. Les enviaban encuestas. Les preguntaban con frecuencia: ¿cómo podemos hacerte más feliz la próxima vez?

No cometas el error de preguntar: “¿Cómo estuvo todo?”. Porque la respuesta será: “Bien, pero no regresaré”. No dicen la segunda parte, pero cuando un cliente no se queja o declara “todo bien, no tengo ninguna queja”, de acuerdo con las investigaciones, el cliente se dirigirá a la puerta, no regresará y tampoco lo hará ninguno de sus amigos.

Nunca preguntes: “¿Cómo estuvo la vez anterior?”. Di: “¿Cómo podemos hacerte feliz la próxima vez?”. Ésas son las palabras mágicas, basadas en 22 millones de dólares de investigación. Si quieres aumentar el tamaño de tu negocio y ser exitoso, siempre pregunta: “¿Cómo podemos hacerlo mejor la próxima vez?”.

MITO 7: Los emprendedores nacen, no se hacen

El emprendimiento es una expresión natural y espontánea de la personalidad humana. Somos emprendedores naturales desde niños. Cuando mis hijos eran pequeños, se sentaban en las orillas del campo de golf, y si una pelota se iba a los arbustos, ellos iban y la recogían. Se sentaban ahí hasta que el golfista fuera. Decían: “Encontré tu pelota en el arbusto. Te la devuelvo por medio dólar”. Les respondían: “Claro. Es más fácil que buscarla yo mismo. Es una bola de tres dólares”. En una época, mi esposa

vendía botellas de Coca-Cola que recogía de la calle o al lado de la carretera. Vendía botellas de refresco y ganaba dos centavos por cada una.

Las personas son emprendedores naturales debido al impulso humano de sobrevivencia y “superación”. Los seres humanos también son oportunistas. Buscan maneras de mejorar sus condiciones. Buscan oportunidades, por lo que la naturaleza de emprender, de hecho, le da la vuelta a la regla del 80/20. Es probable que 80% de las personas tenga instintos de emprendimiento. Tal vez 20% no, por una variedad de razones que no podemos predecir.

Cualquiera puede ser un emprendedor. La esencia del emprendimiento es buscar una forma de crear valor para ti al crear valor para otros. ¿Qué puedo hacer para crear valor para otras personas y después quedarme con un poco? Si eres muy bueno en eso, lo haces otra y otra vez.

Pones un restaurante de McDonald's, que es muy exitoso vendiendo hamburguesas, papas a la francesa y malteadas frescas con mucha velocidad y ahora tienes 36 mil de ellos. ¿Por qué? Porque cada uno se enfoca en hacer más feliz al cliente que cualquier otro restaurante de comida rápida en cualquier lugar.

Todos tienen la habilidad de ser emprendedores, igual que todos tienen la habilidad de andar en bicicleta, manejar un coche, incluso volar un avión, pero esto no significa que puedas hacerlo en automático. Tienes la habilidad, pero la tienes que desarrollar, así como todos tienen la habilidad de jugar ciertos deportes, al menos en un nivel promedio o en un nivel por encima del promedio, pero tienes que trabajarlo y practicar.

Aprendí esto: si puedes estudiar emprendimiento, ventas y marketing, entender al cliente, hacer preguntas y escuchar, podrás mejorar para hacer feliz a la gente con menos tiempo y dinero... y la diferencia será tu ganancia.

MITO 8: Todos los emprendedores quieren ser ricos

Todos quieren ser ricos y tener independencia financiera. Todos quieren ir a un restaurante y ordenar del menú sin ver la columna de la derecha para ver cuánto cuesta el platillo. Eso es normal y natural, pero no es la razón por la que una persona comienza un negocio.

Cuando las personas empiezan negocios, con frecuencia tienen estrellas en los ojos. Piensan que van a hacer un montón de dinero, pero más que nada quieren ser libres. Es para *no* estar bajo el control de alguien más, para *no* tener a alguien diciéndoles qué hacer, en especial si trabajan para un jefe que no es agradable, educado o alentador. Odian la idea de deber soportar a este jefe sólo porque tienen gastos que cubrir.

El ideal de ser libre es tan poderoso porque los seres humanos, sobre todas las cosas, aman la libertad, en especial la libertad financiera. Acabo de leer las observaciones de mi amigo Wayne Dyer sobre el éxito. Dice que el éxito es la habilidad de vivir a tu manera, hacer lo que quieres, con la gente que quieres y sin preocuparte por el precio de las cosas.

En otras palabras, la felicidad es ser libre. Ése es el mayor impulso y motivación. Sólo un pequeño número de emprendedores será millonario, pero son personas que tienen bien claro que quieren ser ricas.

Una cosa que he enseñado los últimos años es que nadie se vuelve rico por accidente. Debes tomar una decisión de que vas, con el transcurso de tu carrera, a hacer mucho dinero. Para lograrlo tienes que hacer la pregunta mágica: ¿cómo? Después ves a otras personas que comenzaron con nada y son exitosas y te preguntas cómo lo hicieron. Si no estás seguro, ve y pregunta.

Tengo un amigo que vino de Inglaterra hace muchos años: obtuvo un empleo vendiendo espacios de publicidad para una revista especializada en yates o botes. Vendió muchos espacios. Un día llamó a un cliente potencial, una persona que tenía un negocio y le ofreció un espacio de publicidad. No le compró, pero le cayó bien, así que le dio un consejo. Dijo: “¿Has pensado en hacer esto u ofrecer eso o esto?”.

Mi amigo desarrolló el hábito de almorzar una vez al mes con este hombre mayor, muy exitoso y rico. Tomaba notas. Hoy mi amigo tiene 31 revistas. Cada revista ha tenido ganancias cada mes durante más de 30 años,

algo inaudito en este mundo. Fue porque siguió los consejos de ese hombre mayor y más sabio.

Escribió un libro. Creo que el nombre de su amigo es Ray. Se llamó *Lunch with Ray (Almuerzo con Ray)*. Me envió un ejemplar. Ray es muy listo, respetado por todos, un buen hombre, más rico de lo imaginable. Él sólo pedía consejos a Ray y una vez al mes se encontraban para comer en un hermoso restaurante y escuchaba mientras lo aconsejaba sobre cómo ser exitoso en los negocios si tenía problemas.

Cuando hablé con él, mi amigo tenía 300 gerentes manejando sus revistas, con todos los publicistas, gente de marketing, escritores y editores. Empezó en el negocio de las revistas él solo, tocando puertas, vendiendo espacios, obteniendo consejos de otras personas.

Es muy importante seguir pidiendo consejos con el objetivo a largo plazo de ser exitoso. Mi amigo tenía la fantasía de que un día sería dueño de una revista y podría hacer todo menos escribir los artículos. Podría vender la publicidad y hacer las finanzas y todo lo demás.

Comenzó a estudiar publicación de revistas. Al principio no tenía ningún conocimiento, pero hoy es muy rico. Él se lo atribuye a pedir consejos a gente como Ray sobre cómo ser más exitoso en el campo.

Mi amigo dice que después de 31 años, Ray nunca le compró una sola página de publicidad. Pero sí le dio consejos y ésa es una razón por la que Ray se volvió rico.

MITO 9: Los emprendedores no tienen vida personal

Cada año voy a un resort en Hawái con mi familia. Empezamos a ir hace 30 años. En aquella época, nos quedábamos en un pequeño departamento, todos apretados. Conforme pasó el tiempo, nos quedamos en espacios más grandes.

Hemos tenido la oportunidad de conocer a otras personas que van a ese resort y son 80/20: 80% emprendedores: gente que inició sin nada y trabajó para llegar a la cima. Uno de los huéspedes regulares es uno de los hombres

más ricos del mundo y ha comprado tres o cuatro departamentos gigantes con vista al mar. Lleva a toda su familia y a los familiares de su familia.

Si les preguntas a estas personas: “¿Qué es lo más importante en la vida para ti?”. Siempre dicen que su familia. Les preocupa su familia más que cualquier otra cosa. Si deben tomar una decisión entre el negocio, dinero, cualquier cosa, la familia viene primero. Los juegos familiares, recitales, graduaciones, cualquier cosa familiar. Siempre se trata de ellos.

Hacerte rico no es retorcerte las manos con mucho dinero como Rico McPato. Sólo te da la oportunidad de cuidar mejor de tu familia y de proveer una vida fabulosa para ella. Si miras hacia atrás en tu vida en cualquier momento, verás que son las cosas que hiciste con tu familia, la gente que amas y que te ama a ti, lo que más importa.

Los emprendedores, en especial los hombres, pero también muchas mujeres, trabajan 60 horas a la semana para proveer a su familia. Es para asegurarse de que su familia está bien, que pueden hacer lo que quieren hacer. Pueden ser libres. Lo sé, porque ésa es mi motivación: organizar mi vida para que mi familia tenga opciones. Pueden hacer lo que quieran.

Al principio, los emprendedores están motivados (como todos) por el deseo de ser financieramente independientes, de tener suficiente dinero para no preocuparse por él o no dormir en la noche. En cuanto alcanzan ese punto, el dinero se vuelve una preocupación secundaria para ellos.

El dinero es como un tablero de resultados en los deportes. Es importante llevar un registro de manera regular para saber lo bien que te va. ¿Estás utilizando bien tu tiempo? ¿Lo usarías mejor haciendo esto que aquello? Pero sólo es un tablero de resultados.

Si hablas con millonarios y multimillonarios que se hicieron solos, siempre hablan de sus hijos, de sus familias. Otra cosa de la que hablan es de lo mucho que trabajaron, de los grandes errores que cometieron y cuánto dinero perdieron. Cada uno cometió grandes errores y perdió mucho dinero, pero nunca los escuchas hablar de su dinero. Nunca hablan de su éxito, de las casas, coches o botes.

Su mayor preocupación es siempre hablar de la gente en su vida. Así que ser un emprendedor exitoso te da una maravillosa libertad de hacer lo

que quieras con la gente más importante en tu vida.

Capítulo 3

¿Qué tipo de negocio iniciar?

¿Qué tipo de negocio deberías empezar?

En realidad, se trata de emoción, del corazón, de algo que te atrae (no pasión; *pasión* es una palabra explotada).

Hace muchos años volaba en primera clase de regreso a San Diego. Iba platicando con una mujer sobre dónde vivíamos. Habitaba en una zona muy bonita, mejor que la mía.

—¿Cómo elegiste tu casa? —me preguntó.

—Vimos muchas, como 150 casas y, al final, nos decidimos por ésta —respondí.

—Te atrapó, ¿no?

Te atrapó: nunca lo olvidé. Hubo algo que se acercó y se aferró a mí.

Los emprendedores exitosos producen, venden y ponen a disposición algo que *los atrapó*, algo que les encanta y emociona a su corazón. Los atrae de muchas formas diferentes. En primer lugar, les gustó mucho para ellos.

La revista *Inc.* es quizá la mejor revista para pequeñas y medianas empresas. Realizan todo tipo de encuestas y mantienen un registro continuo de las 500 empresas de más rápido crecimiento en Estados Unidos.

Cuando empezaron a producir este estudio, me sorprendió saber que la empresa de más rápido crecimiento aquel año aumentó 14 800 veces en tres años. El año pasado, otra compañía creció 16 900 veces en tres años. Podría decirse que estas firmas comenzaron siendo pequeñas, pero imagínate crecer 10 mil o 15 mil veces.

La empresa promedio de Inc. 500 creció 17 veces en tres años. En mis seminarios, pregunto: “¿Qué diferencia harías en tu vida si tu negocio creciera 17 veces en tres años? 17 veces la cantidad de personal, de edificios, de productos y servicios entregándose... Imagínate 100 o 1 000 veces”. Mi audiencia se sorprende por las cifras. Les digo: “Cientos de empresas hacen esto todos los años y es porque encuentran algo que atrae a mucha gente en el momento adecuado”.

Los reporteros entrevistaron a los fundadores de las empresas de Inc. 500 y les preguntaron: “¿Cómo ingresaron a ese negocio en particular?”. El 95% (casi todos) de ellos dijeron que encontraron un producto o servicio que de verdad les gustó. Les gustó tanto que lo querían para sí mismos y sus familias. Cuando comenzaron a producirlo, comprarlo, importarlo o fabricarlo para sus familias, sus vecinos y amigos dijeron: “Eso está increíble, ¿puedo conseguirlo?”.

Una de mis historias favoritas es sobre una pareja de inmigrantes que vino de Europa (creo que de Turquía) y tenían dos niños pequeños en la escuela. Eran buenos ciudadanos, asistían a las reuniones de padres de familia y, de verdad, se preocupaban por el buen desempeño de sus hijos. Los niños tenían menos de 10 años. Los padres descubrieron que se podían crear lecciones en el iPad para que sus hijos estudiaran e hicieran la tarea. También descubrieron que la escuela podía hacer que las lecciones estuvieran disponibles en el iPad. Además, sus hijos amaban ver televisión. Así que los padres jugaron en casa y crearon este programa en el que los niños debían hacer una cierta cantidad de tarea y luego ver cierta cantidad de televisión infantil. Entonces se apagaría. Luego, se repetía, otro rato de tarea y de televisión. Los padres se lo presentaron a sus hijos y les encantó.

Era como un caballo y una zanahoria. Los niños volvían a casa ansiosos. No podían ver la televisión hasta que hubieran terminado la lección.

Empezaron a tener ganas de volver a casa y tomar lecciones.

En cuatro o cinco meses, fueron los mejores estudiantes en la escuela y recibieron premios en las reuniones de padres de familia. Mamás y papás les preguntaban:

—Felicidades, ¿cómo sacaron tan buenas calificaciones tus hijos?

—Diseñamos este pequeño sistema para incentivarlos a hacer su tarea. Hablamos con los maestros y han cooperado con nosotros. Fueron muy útiles. Pensaron que era una buena idea, así que los maestros nos ayudaron con las lecciones y lo pusimos todo junto.

—¿Podemos tener eso para nuestros hijos?

—Claro —respondieron y se los dieron.

—No, no —dijeron los otros padres—. No puedes sólo regalarlo. Tienes que cobrar algo.

Entonces cobraron algo. Se volvió viral y creció 14 800 veces en tres años. Se convirtieron en una de las empresas de más rápido crecimiento, se hicieron ricos más allá de lo imaginable.

Comenzaron porque querían este producto para ellos y sus familias. Ésta es una medida muy buena: ¿Quieres el producto para ti y tu familia? ¿Te gusta tanto que desees que tu familia tenga acceso a él? Ése es el punto de partida. Entonces, a veces se convierte en un negocio.

Una historia famosa trata sobre el hombre que fundó eBay. Su nombre es Pierre Omidyar y había coleccionado dispensadores de dulces Pez durante años. Las personas que coleccionan dispensadores de Pez son como coleccionistas de timbres postales. Les gusta venderlos e intercambiarlos con otras personas. Pensó: “¿Cómo podríamos hacerlo?”. Entonces desarrolló un pequeño sistema en el que los coleccionistas podían intercambiar dispensadores de Pez y se convirtió en eBay.

La gente preguntaba: “¿Qué más tienes para intercambiar?”. Se volvió algo grande y ahora es multimillonario, uno de los hombres más ricos del mundo, pero comenzó eso para él y sus amigos: para poder intercambiar sus dispensadores de Pez. Desarrolló un programa donde se pudiera poner la imagen y los detalles. Es algo que tú y yo jamás pensaríamos. Todos se involucraron y empezaron a intercambiar más y más cosas.

Entonces, la primera pregunta que debes hacer es: ¿cómo te sientes respecto al producto? En el camino al éxito como emprendedor, tendrás muchos obstáculos, reveses y dificultades; también pérdidas, fracasos y frustraciones. Te vas a desanimar. Pero si amas el producto y ves lo bueno que puede ser para ti y los demás, nunca te rendirás. Encontrarás una forma de hacerlo funcionar.

Los emprendedores exitosos comienzan amando el producto. Lo segundo es amor por sus clientes y esto es muy importante. Imagina una barra de pesas: gran amor en un extremo y en el otro y en medio la barra... así es.

El éxito comienza con la pregunta *¿qué?* ¿Qué es el producto y cuál es la oferta de valor? ¿Qué diferencia hace en la vida de otras personas que sea de verdad importante? Cuando escuchas que alguien usó el producto y su vida mejoró de alguna manera, te hace feliz. No te alegras porque te pagaron dinero. Te pones contento porque te cuentan historias de éxito de lo que pasó con tu producto.

Con respecto al marketing multinivel (MMN): las personas ingresan a las empresas de MMN porque se les promete ganar mucho dinero. Pero si charlas con ellas (he hablado con millones en 80 países) y les preguntas por qué se metieron, te dirán que la compañía tenía un producto bueno. Experimentaron las bondades y beneficios del producto y querían que otras personas vivieran lo mismo, deseaban compartirlo con los otros.

Una empresa desarrolló una fórmula de vitaminas basada en otra (que funciona desde hace 70 u 80 años) y la probó en 17 universidades, de hecho se prueba y actualiza constantemente. La fórmula reduce la incidencia de resfriados y gripes. Si tienes algún tipo de dolencia (incluidas cirugías), el tiempo de recuperación es 50% o menos de lo normal. Si la tomas, tienes mejor cabello, piel, todo. Notas una diferencia desde el primer día. Tienes más energía, duermes mejor por la noche, despiertas más fresco en la mañana y demás. La gente dice: “Eso suena bastante bien”, así que la prueba, a menudo como muestra gratuita, y siente la diferencia física. Entonces se asegura de que todos los miembros de su familia la tomen.

Hay otros productos disponibles a través de MMN: nutricionales, de belleza, de limpieza... Cada uno tiene una historia y se desarrolló de forma exhaustiva para que fuera bueno de verdad. Si lo usas, notarás la diferencia.

Cuando alguien de MMN dice: “Déjame contarte sobre esta oportunidad de negocio”, no te dice cómo ganar dinero. Más bien te explica que si te gusta el producto puedes comprarlo con descuento. Si lo vendes, puedes hacerlo con descuento y recuperar parte de él para beneficiar a todos: a ti, a tu cliente y a la persona que te invitó al negocio. Así funciona el multinivel en todo el mundo.

Pero hay cientos de compañías de MMN que van y vienen a lo largo de los años. ¿Por qué? Los observé con mucha atención y la respuesta es: el producto no funciona. Tiene gran publicidad y puedes ganar mucho dinero al involucrar a otras personas, pero no funciona. La gente no entra en el negocio con la motivación adecuada. La motivación de “hacerse rico” nunca es suficiente para seguir adelante cuando experimentas las inevitables adversidades de la vida empresarial. Necesitas amar el producto. Tienes que preocuparte por eso.

También debes preocuparte por tus clientes. Las personas que tienen éxito en los negocios no hablan de cuánto están vendiendo o ganando. Hablan de historias de clientes. Ahora ya no sólo me refiero a MMN, sino a cualquier producto o servicio que sea exitoso de verdad.

Cuando las personas de las empresas se reúnen, hablan de clientes felices. Cuentan que este individuo pudo hacer tal cosa, esta mujer logró aquello, esa gente fue capaz de cambiar esto, etcétera. Llevan a sus clientes felices a las celebraciones de la empresa, ellos se levantan y dicen: “Usé este producto y ésta es la diferencia que hizo en mi vida”.

Por lo tanto, debes amar el producto y el producto debe ser *eficaz*. ¿Funciona la publicidad? ¿Funciona el producto? ¿Funciona el método de distribución? ¿Funciona el proceso de venta? La pregunta más importante en todos los negocios es: ¿funciona?

La segunda parte son los clientes. ¿Quiénes son los clientes y dónde están? ¿Qué quieren y necesitan más que cualquier otra cosa? ¿Cómo podemos ayudarles a mejorar su vida y su trabajo?

Los seres humanos están diseñados para que la mayor alegría que obtienen en la vida sea ayudar o servir a otras personas y hacer algo que mejore la vida o el trabajo de los otros. Eso hace brillar a la gente y la hace feliz.

Si vendes algo que de verdad te gusta, pregúntate: ¿se lo venderías a tu madre? ¿A tu padre, hermano, hermana, mejor amigo, tía o tío? ¿Explicarías este producto de manera ansiosa a terceros, a extraños? Ésa es la venta de uno a uno. Miras a la otra persona a los ojos y le dices: “Esto es bueno para ti”. Lo usa y se convence.

Un día salía del vestíbulo de un hotel en Houston. Había una reunión y todos reían y hablaban. Le pregunté a una de las personas:

—¿Qué está pasando ahí?

—Es una reunión de negocios —respondió.

—¿Qué tipo de negocio?

Me explicó que era de un producto determinado.

—Vaya —dije—, eso es interesante. Me gusta esa idea. Podría venderlo. Estoy de viaje. Me voy de Houston y regreso a Vancouver, Columbia Británica.

—Déjame darte más información —dijo—. Si quieres probarlo, te ayudaré.

Eso fue todo. El vestíbulo de un hotel y uso el producto desde 1972.

¿Por qué? Porque él y todos estaban felices. Todos eran entusiastas, cálidos, encantadores y sólo querían que la gente experimentara el producto.

Por eso necesitas preguntarte a quién le estás vendiendo. En marketing, siempre se dice que la palabra más importante es la pregunta que hace el búho en el bosque: *Who? Who? Who?* (Recuerda: “who” significa “quién”.)

Después, piensa en el método de venta del producto o servicio. ¿Combina con tu personalidad? Tal vez no quieras estar en la esquina vendiendo algo, porque no te sentirías cómodo. El producto podría ser excelente y el cliente podría ser una buena persona, pero no lo venderías en una esquina. Por eso, los métodos de venta, entrega y servicio al cliente deben encajar.

Supongamos que tú y yo vamos a un buffet, caminamos por ahí con nuestros platos. Cuando volvamos a la mesa, tu plato sería diferente al mío. Lo mismo pasa con los seres humanos. Cada persona requiere cosas diferentes para estar feliz y satisfecha.

Así que lo más importante es que te haga feliz. Verás que las personas que trabajan para las grandes empresas (leyendas como Google, Apple y Microsoft, etcétera) son felices. Vas a esas compañías y todo el mundo está alegre. Se ríen, se ayudan unos a otros. Si no lo hacen (si no están contentos) los sacan de allí muy rápido. La forma más rápida de perder un empleo en una de estas grandes empresas es no ser feliz en tu trabajo.

La gente espera ir a trabajar. Ya te hablé un poco sobre Hewlett-Packard. Creó un entorno laboral donde la gente adoraba ir a trabajar. Les gustaba tanto que llegaban más temprano y se quedaban hasta tarde. Luego empezarían a ir sábados y domingos.

La empresa dijo: “Ésta no es una buena idea. Debes pasar tiempo con tu familia los fines de semana”.

Pero a los empleados les encantaba ir a trabajar. La compañía tuvo que cerrar las puertas con llave y poner guardias de seguridad en el edificio principal de Palo Alto para que los empleados no pudieran entrar los fines de semana. Aun así, encontraron formas de sortear a los guardias y desbloquear las puertas o tener un espía adentro que abría la puerta.

Se convirtió casi en un juego de policía, donde el personal de seguridad intentaba atrapar a los empleados que querían ir a trabajar.

Amaban los productos, los servicios, los clientes y lo que estaban haciendo. Ése es el nivel más alto. Si revisas la lista Inc. 500, verás que es lo mismo en las empresas de más rápido crecimiento en el mundo. Adoran su trabajo.

Entonces, la primera pregunta que haces es, ¿amas el producto o servicio? ¿Te atrapa? Si no sabes mucho sobre él y no lo has experimentado, entonces no puedes venderlo muy bien.

Al principio, puede que no te guste. Puedes ser neutral, escéptico o indiferente al respecto. La mayoría de la gente es un poco escéptica. A veces, es necesario aprender más sobre el producto o servicio, por lo que

una buena empresa, desde el primer día, te enseñará sobre el producto y cómo ayuda a las personas. Te sumergen, a veces durante una semana o dos, te guían y orientan para que entiendas qué hace el producto. Cuando lo hagas, dirás: “¡Wow! ¡Está increíble!” Empiezas a amar el producto porque marca la diferencia en la vida de las personas. Hace felices a los demás.

Te daré otro ejemplo. En un momento, Walt Disney, que dirigía películas en Hollywood, y su hermano Roy estaban visitando los Jardines Tivoli (como el Central Park de Copenhague). Se considera el parque de diversiones más hermoso del mundo. Tiene lagos, árboles, flores, música, bandas tocando y familias paseando. Mucha gente va a Europa para visitar Copenhague y pasear en los Jardines Tivoli.

Estaban sentados ahí y Walt dijo algo que cambiaría la historia del mundo: “¿Notas algo sobre este parque?”. Roy miró a su alrededor: mucha gente... feliz.

“No hay ninguna basura en el suelo”, dijo Walt. “No hay una colilla”, en esa época mucha gente fumaba. “No hay una envoltura de caramelo, no hay nada. Podrías comer en el suelo. En Estados Unidos, caminas por los parques de diversiones y tus pies están cubiertos de chicle. Aquí está limpio, impecable. ¿Y si construimos algo así en Estados Unidos? Las familias llevarían a sus hijos porque no quieren que los niños caminen por la tierra”. Ése fue el comienzo de Disneylandia.

Si paseas por Disneylandia, no verás ni una mancha en el piso. Los altos ejecutivos andarán por ahí caminando y si alguien deja caer una papa frita o un trozo de papel, se abalanzarán como un cuervo y lo recogerán. Ni siquiera tocará el suelo. Eso enseñan a la gente: son nuestros huéspedes y ésta es su casa. Tú desearías que tus invitados estuvieran en un ambiente limpio, felices y saludables.

Su lema para Disneylandia es DREAM (Dream: Disney Resort Experiences Are Magic. En español significa “Sueño: Las experiencias en los *resorts* de Disney son mágicas”). Todos los que trabajan en Disneylandia (los llaman “miembros del elenco”) quieren crear experiencias mágicas para las personas. Las historias sobre la forma en que lo hacen son fenomenales.

Sólo contratan personas a las que les encanta la idea de crear un entorno en el que todos sean felices. Si vas a Disneylandia, el único sonido que escuchas todo el tiempo es la risa. La gente se ríe todo el tiempo. Por donde sea que vayas, la gente se ríe. Las experiencias en los *resorts* de Disney son mágicas.

Tenemos una cadena de hospitales aquí en San Diego llamada Scripps. Ha sido calificada como una de las 10 principales cadenas de hospitales del mundo. Estuve en Scripps. Me sometí a cirugías y tratamientos médicos allí, al igual que mi familia. Allí nacieron dos de mis hijos.

Estudí un poco a Scripps y descubrí que hace algunos años reemplazaron a su presidente por un hombre que trabajaba para una compañía de seguros. Lo pusieron a cargo de este hospital, ahora es una cadena de hospitales. Realizó un estudio con la Fundación Peter F. Drucker para la gestión sin fines de lucro. Preguntaron: “¿Cuál es el propósito de un hospital?”. La respuesta había sido la misma durante cientos de años: brindar salud y bienestar a las personas enfermas y lesionadas. Muy bien. Los consultores dijeron: “No, eso no es cierto. Para cuando una persona llega al hospital, ya está enferma. Ya está herida. Ya está mal. El hospital no puede hacer nada para detenerlo o prevenirlo.

”Ahora la persona viene al hospital. ¿Cuál es el propósito del hospital? Su principal preocupación es el nerviosismo, la atención, el miedo. ¿Qué va a pasar? ¿Qué va a pasar con mi familiar? El objetivo del hospital es brindar tranquilidad. Ése es el propósito. Es para dar tranquilidad, para que cuando las personas lleguen, se sientan tranquilas de que están bien. Su familiar está bien. Todo está bien.”.

Luego, los analistas preguntaron qué otras instituciones tienen esta misma filosofía. Hoteles de primera. Four Seasons, Hyatt Regency y otros. Entonces dijeron: “Vamos a administrar este hospital como un hotel. Vamos a cuidar a nuestros huéspedes como si vinieran a un hotel de primera”.

En los hospitales Scripps te tratan con amabilidad, cortesía y calidez. Te llevan a donde quieras. Sonríen, son amigables y rápidos. Te tratan como si estuvieras en un hotel de primera clase y, gracias a esta filosofía, se han convertido en una de las cadenas de hospitales más exitosas del mundo.

Lo mismo ocurre con la construcción de un negocio exitoso. ¿Cómo vas a tratar a tus clientes? ¿Cómo vas a tratar a las personas que utilizan tu servicio? Los tratarás como huéspedes en un hotel de primera clase.

Empresas como éstas sólo contratan a gente que se preocupa por las personas a las que sirve. Hace algunos años sacaron una famosa frase publicitaria. Decía: “No contratamos a personas y les enseñamos a ser amables. Sólo contratamos gente agradable”.

Southwest Airlines es la aerolínea más rentable del mundo y lo ha sido cada mes, cada año, prácticamente desde siempre. Todo su enfoque es hacer que los clientes se sientan felices, cuidados y que tomaron la decisión correcta.

Southwest es una aerolínea de bajo costo. Tienen aviones de un solo tipo, no de primera clase. No sirven comidas, pero son la aerolínea más rentable del mundo y están llenos todo el tiempo. Lo tomas, ¿por qué? Porque tienen este enfoque general de hacer que la gente se sienta muy bien.

Hay una cadena de restaurantes; no es necesario mencionar nombres. Está creciendo muy rápido porque de verdad redujeron costos. Compraron otra cadena que tenía 600 restaurantes. El día que se hicieron cargo, redujeron el tamaño de los bollos y las hogazas de pan en un 60 o 70%. La calidad de la comida bajó. La calidad del servicio cayó.

Llevaba 20 años yendo a este restaurante. Fui dos o tres veces durante el mes siguiente y la caída en la calidad fue constante en todas las ocasiones. Dos restaurantes diferentes, lo mismo.

Resultó que esta empresa tiene un objetivo en la vida: fastidiar a los comensales dándoles porciones más pequeñas y peor comida. Es un restaurante de carnes. El bistec no era comestible y hablé con el *maître* (a quien conocía desde hacía años), me dijo: “Es el nuevo jefe, los nuevos dueños. No hay nada que podamos hacer”.

Los *maîtres* antes usaban esmoquin. Ahora los obligaron a usar trajes sencillos. Todo fue cuesta abajo. Mi esposa y yo íbamos a ese restaurante dos veces al mes. No hemos vuelto en todo el año. Ya no vamos y nadie más va.

Estas personas se preocupan más por el beneficio adicional de una pequeña barra de pan que por hacer felices a sus clientes. Tenían la idea de que los clientes que pueden permitirse ir a un restaurante caro no conocen la diferencia en la calidad de la comida. El personal es igual de agradable, pero los nuevos propietarios han matado esta cadena de restaurantes. ¿Por qué? Porque lo tomaron personas que no amaban a sus clientes.

Hasta ese momento, entrabas al restaurante y sentías que estaban felices de verte, sonrientes, encantadores. Te llamaban por tu nombre y te llevaban a la mesa. Era una experiencia real: estaba ansioso por salir a cenar, hasta que la nueva gerencia se hizo cargo.

Esto sucede una y otra vez. Una empresa tiene éxito, alguien la compra y dice: “Podemos saquear esta empresa. Tenemos todo este negocio. La gente paga muy bien, así que vamos a subir los precios y bajar la calidad”.

Cuando eso sucede, la respuesta es: te vas.

Nunca comprometas tu integridad. Tu integridad es la calidad con la que haces tu trabajo, la calidad con la que brindas tu producto o servicio, la calidad con la que tratas a tus clientes. Eso es quien eres.

Entonces, cuando hablamos del mejor tipo de trabajo, empresa, producto o servicio para ti, siempre será el que te atrape. Apenas puedes esperar para ir a trabajar. Te encanta ir y ver a tus compañeros. Adoras ver a tus clientes. Te sientes feliz haciéndolo. Eso libera algo dentro de ti que te convierte en una mejor persona y aumenta la calidad de tu relación. Te hace feliz.

Todo lo bueno en tu trabajo como emprendedor llegará cuando de verdad te preocupes por tu producto y tus clientes.

Pasemos ahora a los tipos de empresas que puedes iniciar. Hablaré de los siguientes: una sociedad unipersonal o desde casa, una compañía de responsabilidad limitada, una sociedad anónima y una franquicia.

El más simple de todos es una *sociedad unipersonal*. Una sociedad unipersonal es cuando compras un producto a un precio determinado, se lo vendes a alguien (un cliente) a un precio más alto y obtienes una ganancia que se informa para fines contables y fiscales.

Si tu empresa empieza a crecer y hay más de una persona (después de todo, *única* significa sólo una persona), entonces pasas a una *compañía de responsabilidad limitada*: varias personas son propietarias, pero su responsabilidad se limita a los activos que se encuentran en la empresa, lo que significa que nadie puede demandarte personalmente si la compañía no tiene éxito. Si el negocio se declara en quiebra, lo único que debes pagar es la cantidad de dinero que hay en la empresa en ese momento.

A medida que creces un poco, estructuras tu negocio de tal modo que tu responsabilidad, impuestos y demás sean menores. Si te conviertes en una empresa más grande (de la que muy pocos lectores tendrán que preocuparse alguna vez) y tienes más de determinado número de accionistas, entonces debes tener una estructura completamente diferente llamada *sociedad anónima*. Aquí tienes que seguir todo tipo de normativas.

En todos los casos, siempre pregunta a un abogado. Por cierto, una cosa que aprendí a un gran costo para mí es que nunca intentes ahorrar dinero en asesoría profesional cuando empieces un negocio.

La gente dice: “¿Por qué los abogados cobran tanto dinero?”. En general, un abogado ha pasado muchos años desarrollando experiencia y conocimiento sobre la mejor forma de estructurar un negocio en interés de los accionistas. Si es una empresa pequeña, la cantidad de asesoramiento que necesita es pequeña y la cantidad que te cobrarán también es pequeña. Si vas a iniciar un negocio de cualquier tipo, consulta a un abogado.

No irás a los bufetes de abogados más caros del país. Pregúntale a un amigo que tenga un abogado con una oficina a la vuelta de la esquina. Dile: “Éste es mi problema”. Escribe todo y pregunta: “¿Podría decirme cuál es la mejor manera de estructurar el negocio en este momento?”. Le echarán un vistazo y, a menudo, te lo dirán por teléfono. Tal vez te cobren unos 100 dólares.

Al principio de mi carrera, tenía un buen abogado y mi negocio estaba prosperando. Evitaba pedirle consejo porque costaba 500 dólares la hora. Una vez conseguí un contrato de alguien para una parte de mis actividades comerciales. Lo miré y pensé: “Puedo tomar esta decisión. Es bastante sencillo”. Entonces firmé el contrato.

Hubo cambios en la ley tributaria, en la estructura corporativa y en el contrato estándar. Pasé por alto algo que me costó miles de dólares porque las personas que te presentan contratos para firmar no son tus amigos.

Hablé con mi abogado sobre esto.

—No quería gastar los 500 dólares —confesé.

—Brian —me dijo—, no gastar dinero en honorarios legales es la peor pérdida de dinero que puedes tener. A veces puedes cometer un error que un abogado detectaría en segundos.

De hecho, saben exactamente dónde buscar y pueden ahorrarte horas. Tardó horas en solucionar mi contrato, con todo tipo de conflictos y amenazas de juicios. No hagas eso. Paga un poco de dinero extra para obtener asesoramiento profesional.

Con respecto a los contadores: la ley contable, en especial la ley tributaria, es tan complicada hoy que nadie puede entenderla. Así que busca un buen contador que se ocupe de las pequeñas y medianas empresas y pídele consejo.

Una vez empecé un negocio y tuve algunos problemas con una empleada. La iba a despedir porque me estaba robando y yo tenía pruebas. Le pregunté a mi contador.

—¿Qué piensas sobre esto?

—Espera. Detente —respondió—. No hagas nada que altere la legislación laboral. Esto es California, donde las leyes laborales están diseñadas para alentar a las personas a participar en comportamientos que hacen que los despidas para que puedan demandarte. Aquí, la liquidación promedio por despedir a una persona de forma arbitraria es como de 74 mil dólares. Aunque la persona fue casi fotografiada robando, si la despides, te costará una fortuna y un enorme papeleo.

—¿Qué sugieres que haga?

—Consigue un abogado laboral. Tendrás que pagarle bien, pero te ahorrará más dinero.

Un buen contador o abogado te ahorrarán cinco dólares por cada dólar que les pagues. A veces 10, 100... a veces una fortuna. A veces salvarán tu negocio. Nunca escatimes en servicios profesionales.

Algunas personas usan servicios en línea como LegalZoom. Si sólo eres tú el emprendedor, LegalZoom está diseñado para ti. Lo he usado para documentos sencillos y nunca he tenido ningún problema. Tienen un gran interés en asegurarse de que sus servicios sean buenos. Te ayudan a hacer cosas muy simples y te envían un contrato para completar los espacios en blanco. Sólo llenas los nombres, números, personas, porcentajes, etcétera. Eso es todo lo que necesitas. Pero cuando se complica y tienes a más de una persona involucrada, más de una responsabilidad y más de todo, pide consejo a un abogado.

Los abogados odian a LegalZoom porque te cobrarán una décima parte de lo que te cobrarían ellos y te darán lo mismo. Al igual que LegalZoom, la mayoría de los abogados utiliza documentos estándar. Sólo ingresan un par de nombres y números, pero te cobran como si hubieran desarrollado este documento sólo para ti (con la cantidad de horas que habrían estado involucradas).

Pasemos a las *franquicias*. Las franquicias se han estudiado hasta la muerte. Todo lo que se sabe sobre las franquicias en el mundo está disponible en línea. Deja que tus dedos deambulen sobre el teclado y obtendrás toda la investigación que necesitas.

Estudié esto con detenimiento porque empecé una franquicia con 150 miembros en 22 países, así que estoy familiarizado con el tema. Una cosa que aprendí es que una franquicia es un sistema comprobado para hacer dinero.

En otras palabras, McDonald's inició el negocio y desarrolló los sistemas para que funcionara. Luego venden el sistema a una nueva persona y capacitan a los empleados en el sistema. Tienes que pasar dos, tres o seis meses en el Instituto Internacional de Hamburguerología de McDonald's para obtener tu licencia de funcionamiento. Luego se mantendrán en contacto contigo, te supervisarán y se asegurarán de que estés siguiendo el sistema.

Es muy parecido a una receta. En una franquicia de restaurante te enseñan a cocinar con esta receta. Te entrenan, te supervisan, te controlan y se aseguran de que no te desvíes de la receta, porque la receta hace que la

gente compre y vuelva a comprar. Es un sistema de éxito comprobado y lo sigues. Ya sea que estés pagando 50 mil o 500 mil dólares, estás comprando un sistema probado.

Hace poco hablaba con un amigo, un capacitador de ventas que quería comenzar su propio negocio y lo hizo. Compró una franquicia, un sistema sobre cómo vender capacitación en ventas. Pagó muchos miles de dólares, más regalías, para obtener el derecho a ofrecer ese sistema a través de él mismo. Es una franquicia unipersonal. No había oído hablar de eso antes, pero encontrarás que casi todo está franquiciado. Lo crítico es, ¿funciona? Recuerda, siempre pregunta: ¿funciona?

La persona que vende la franquicia tiene un interés personal en que la compres, así que te dirá: “Sí funciona”. La ley de franquicias dice que la empresa debe poner a disposición todos los nombres, direcciones, números de teléfono, antecedentes y experiencia financiera de todas las franquicias en todo el mundo, para que puedas verificar muy bien a esas personas. La compañía debe proporcionarte todas las estadísticas: cuánto tiempo han estado en el negocio, qué tan rápido crecieron, cuánto dinero han ganado, qué tan rentables son las franquicias, etcétera. Entonces, si vas a comprar una franquicia, haz tu tarea. Debida diligencia. Nunca olvides estas palabras: *debida diligencia*.

Es asombroso cuántas compañías (las mejores de América, tal vez del mundo) estudian hasta la muerte una inversión comercial antes de tomar una decisión. Anuncian que van a comprar o entrar en una empresa en particular y que van a tener un periodo de debida diligencia de seis meses en el que investigarán cada una de las afirmaciones que se hicieron.

Pasemos a los sistemas de marketing multinivel: MMN. Puedes empezar un MMN por sólo 25 dólares. Todo está hecho. Sólo debes seguir el sistema.

Ahora, aquí hay un punto importante: todos los negocios se basan en las ventas. Muchas veces le pregunto a mi público: “¿Por qué te levantas por la mañana y vas a trabajar?”. Hay un silencio mientras murmuran. Digo: “La respuesta es ganar más dinero. Por eso vas a trabajar, para ganar más dinero. No te levantas por la mañana y vas a trabajar para ganar menos o igual. Quieres ganar *más*, ¿verdad?”. Todo el mundo está de acuerdo.

Entonces digo: “¿Ahora, cómo se Gana Más Dinero? A esto lo llamo GMD. Trabajas para GMD. ¿Cómo GMD? La respuesta es: VMC (Vender Más Cosas)”.

Tú GMD al VMC. Así que, desde el momento en que te levantas hasta que te vas a dormir, ¿cuándo estás realmente trabajando? El único momento en el que trabajas es cuando vendes más cosas. Nunca lo olvides y nunca quites la vista de la pelota.

Las mejores empresas y las compañías internacionales más grandes martillean las ventas todos los días. Las miden cada semana, mes, periodo... Todo el mundo recibe un ascenso gracias a sus ventas.

Nunca quites la vista de la pelota. Es como conducir un automóvil de alta potencia por una sinuosa carretera de montaña en medio de una tormenta. Nunca apartes la vista de la carretera. Tu atención está puesta en las ventas. Estás vendiendo más cosas.

El único momento en el que trabajas es cuando vendes más cosas. Si estás hablando con tus amigos, revisando el correo electrónico, leyendo el periódico y cosas por el estilo, entonces puedes volver a casa, meterte a la cama, cubrirte la cabeza y volverte a dormir, porque no eres de utilidad para nadie (ni para ti).

Una vez que se coloca la mejor estructura, es como los cimientos de una casa. Pones los cimientos, construyes la casa y luego vendes más cosas. Es todo.

¿Quieres duplicar tus ingresos? Habla con el doble de personas. Descubrí que el vendedor promedio no tiene idea de con cuánta gente habla diario o a la semana. Si les dices “habla con más personas”, no saben con cuántas hablaron hoy. Revisa lo que ya te dije. Escribe las cosas. Pista: pon las cosas en papel y haz una lista. ¿Con cuántas personas hablaste hoy? ¿Y ayer? ¿Mañana?

Mantén los ojos en la pelota. La cantidad de personas con las que hablas determina todo el futuro de tu negocio. La gente dice: “No me gusta vender”. A los humanos no les gusta vender porque no se les da bien. ¿Por qué no son buenos en eso? Porque no han sido entrenados.

Cuando inicié en la venta profesional (ventas de inversión de empresa a empresa y bienes raíces), me ponía nervioso cuando llamaba a la gente. Entonces me di cuenta de que no sabía cómo vender.

Empecé a leer, estudiar y practicar lo que aprendía vendiendo. Lo hacía seis días a la semana, 10 o 12 horas al día. Si no estaba trabajando, estaba aprendiendo.

Éste es el punto de inflexión número tres. Número uno: aceptar la responsabilidad; no hay excusas. Número dos: establecer metas. Escríbelas, haz una lista y trabaja en ellas. Número tres: puedes aprender todo lo que necesitas.

Una vez que me di cuenta de que necesitaba hablar con más clientes, fui mejorando cada vez más. Cuanto más tiempo hables con los clientes, mejor lo harás. Cuanto menos tiempo te tardes en cerrar una venta, más aumentará tu autoconfianza. Estás más ansioso por llamar a más gente porque eso aumenta tus ingresos y calidad de vida.

Por eso las personas exitosas en MMN o en cualquier otro negocio son felices. Están contentas porque los seres humanos se motivan con los triunfos. Si deciden hacer una venta y lo logran, son felices. Tienen más energía, más confianza en sí mismas. Su autoestima es mayor, se sienten más valiosas y están más ansiosas por hacer más cosas que las hacen sentir bien.

Las ventas son todo. La razón número uno del éxito empresarial son las ventas altas. La razón número uno de los problemas comerciales son las ventas bajas. Todo lo demás es paja.

La gente dice: “No tengo suficiente dinero”. No, no estás vendiendo lo suficiente. ¿Por qué no? Porque no hablas con suficientes personas y les pides que compren tu producto. Es una cosa simple.

“Sí, pero el mercado es esto y lo otro”. Si lo que dices es cierto, entonces todos fracasarían, pero si hay empresas y negocios a tu alrededor que venden productos y servicios, significa que quizá sea un problema localizado: no llamas a suficientes personas o los métodos que usas no funcionan.

Tengo un cliente que trabaja desde hace 12 años. Construyó un negocio muy exitoso, vive en una casa grande en un vecindario rico y conduce un automóvil caro. Pero en los últimos 12 meses, sus ventas se detuvieron.

Funcionó bien durante 11 años; tenía buenos clientes que le daban una gran vida. Pero uno a uno, tres clientes importantes que él formó y desarrolló, renunciaron. Dijeron:

—Ya no quiero tus servicios.

—¿Por qué no?

—No creo que funcionen.

Recuerda: todo se trata de la pregunta “¿funciona?”. ¿Me dará los resultados que quiero? La persona compra el producto porque está convencida de que funciona.

Tu trabajo es hablar con más personas y persuadirlas de que tu producto o servicio les dará el resultado que desean, de manera consistente y confiable. Volverán y comprarán una y otra vez. Nunca quites la vista de la pelota.

Mi negocio ha subido y bajado como una montaña rusa. Siempre que cae, de inmediato pienso: “Está bien, es hora de llamar por teléfono y concertar citas, ir a ver gente, hablar con ella y pedirle que compre mi producto”.

No compres más publicidad ni planees más promociones. Sólo sal y habla con los clientes.

Cuando empecé en ventas, sabía que cada empresario con una buena vida, era un cliente potencial para mí. Entonces ¿quién era mi cliente? ¿Todo el mundo era mi cliente? No.

Todo el mundo puede ser un prospecto, pero no es *tu* prospecto.

Algunas personas no son tus prospectos. No estás en su nivel social, económico ni educativo. No eres el tipo de persona que puede conocerlas, saludarlas, hablar con ellas.

Cada producto o servicio nuevo es una oportunidad posible, pero no siempre es una oportunidad para *ti*. Así que sigue intentando cosas diferentes.

Una regla básica en estadística dice que, entre más cosas diferentes intentes, más información recopiles y más aprendas, más probabilidades tendrás de que un rayo caiga y te indique el producto correcto para ti. Pero necesitas fijarte en muchas cosas, probar cosas diferentes. Debes estar preparado para el hecho de que puede haber grandes oportunidades de productos, pero no todas son para ti.

Sigue ampliando la cantidad de productos, servicios y oportunidades que buscas. A medida que las expandas, encontrarás la correcta. Muchas personas, como ya dije, se encontrarán con una combinación de productos o servicios diferente de lo que alguna vez pensaron... eso hace que caiga un rayo.

De repente, debido a toda la investigación y la tarea que hicieron hasta entonces, todo se junta en ese momento y tienen un producto como la dona Krispy Kreme (¡deliciosa!). Tu trabajo es encontrar un producto o servicio delicioso, que la gente quiera, necesite, disfrute y cuando lo compre, diga: “Esto es increíble. Lo quiero una y otra vez”.

Los mejores emprendedores son los más ambiciosos, los más agresivos. Intentan la mayoría de las cosas. Experimentan más. Buscan formas de tomar algo que puede ser bueno, mejorarlo y volverlo excelente.

Capítulo 4

¿Cómo financiar tu negocio?

Cuando empiezas como emprendedor, tiendes a ser demasiado optimista. Piensas: “Éste es un gran producto o servicio. Venderé montones, camiones llenos de él y ganaré una enorme cantidad de dinero”. Entonces *te golpea* la realidad. Tu sorpresa inicial es lo difícil que resulta vender un producto nuevo a un cliente por primera vez; lo difícil que es lograr que un cliente te compre cuando está bastante satisfecho con lo que ya está usando, o que no use ese tipo de producto en absoluto.

Creas que es muy lógico elegir tu producto, pero la gente no tiene ningún interés en él. “No me interesa. No lo quiero. No veo cómo puede mejorar mi vida o mi trabajo”.

La razón número uno por la que las empresas tienen problemas es que se quedan sin efectivo y la razón por la que se quedan sin efectivo es que no tienen suficientes ventas. La razón por la que no tienen suficientes ventas es que no han pensado en el producto o servicio: quién lo va a comprar, por qué lo compraría, cuánto pagaría o cómo se produciría y entregaría.

Todos éstos son elementos de un plan de negocios, el cual te obliga a pensar en ellos antes de comprometer tus recursos. ¿Conoces esa historia del tipo que conduce por un país y está perdido? Se detiene junto a un

granjero y le dice: “Mire, estoy tratando de llegar a este lugar en particular... desde aquí”. El granjero se sienta un rato, reflexiona y dice: “Bueno, señor, desde aquí no puede llegar allá”.

Es un comentario gracioso, pero es verdad. Muchas personas empiezan con la idea de iniciar un negocio, pero no podrán llegar desde donde están por una variedad de razones. Cuando comencé mi negocio (y he iniciado varios), descubrí que lo fundamental es el efectivo y éste proviene de las ventas. Empresas de todos los tamaños fracasan porque se desvían de este enfoque: generación de efectivo. Entonces tienes que pedir prestado, mendigar, conseguir, robar...

A veces bromeo diciendo que cuando empecé mi negocio de consultoría, aprendí a vender de nuevo. Vendí mi casa, auto y muebles. Me mudé a locales rentados. Tuve que estacionar mi auto a una cuadra de distancia para que el banco no lo recogiera. Cuando seguí sin dinero, comencé a ir con mis amigos con el sombrero en la mano. Fui a ver a mi hermano menor, que no era muy exitoso y pedirle prestado sólo para seguir con vida. Luego tuve que ir con amigos que conocí en los negocios y pedirles dinero también. Tuve que pedir prestado contra todo y venderlo todo. Como dijimos antes, (quedarse sin dinero) era casi como ser un avión en picada.

Más tarde supe que hay ciertas cualidades esenciales para el éxito en los negocios y una de ellas es la capacidad de administrar el dinero. Es la capacidad para acumularlo, guardarlo, prescindir de él, usarlo de manera inteligente y generar más. La mayoría de la gente empieza sin esa habilidad. Eso pasó conmigo.

Entre los dos y cuatro primeros años de tu negocio, vas contra reloj. Luchas y sufres, el tiempo está en tu contra. Nadie cree lo difícil que será al principio, porque no tienes las habilidades. La mayoría de los emprendedores (80/20) renuncia después de uno, dos o tres años, porque no tiene la persistencia de aguantar todas las desilusiones.

A veces la gente posee una casa y tiene que venderla, ir sombrero en mano y pedir prestado a todo el mundo. Otras veces se arruina por completo. Por eso los bancos nunca te prestarán dinero. Por eso, ningún

capitalista de riesgo con medio cerebro te prestará dinero... porque la tasa de fracaso es de 99%. Todavía no demuestras la capacidad de conseguir dinero, usarlo y transformarlo en más, así que debes intercambiar capital financiero por capital propio; tienes que trabajar. Si sigues trabajando, leyendo, aprendiendo, estudiando, yendo a todos lados en busca de ideas, información, ayuda y apoyo, con el tiempo, si eres afortunado, doblarás la esquina.

Es por eso que 90% de los negocios iniciados por personas con experiencia empresarial tiene éxito y 80% de los negocios iniciados por personas sin experiencia empresarial fracasa: no saben lo que están haciendo. En especial, no saben cómo combinar productos, servicios, personas, oficinas, instalaciones y recursos en un producto por el que los clientes pagarán más que el costo total de proporcionar el producto. Si puedes hacer eso, entonces puedes tomar ese dinero, reinvertirlo y hacerlo una y otra vez.

Ya mencioné la importancia del “arranque”. El arranque te obliga a volverte muy inteligente muy rápido, porque si no lo haces, perderás el negocio.

La planeación empresarial es una de las mejores pólizas de seguro. Es la que te obliga a pensar y revisar todos los aspectos de tu negocio antes de empezar. Muchas veces descubrirás que no puedes llegar allá desde aquí. Tienes una idea para un producto o servicio, pero cuando estudias con detenimiento cuánto costará producirlo, importarlo, fabricarlo y distribuirlo, encontrarás que hay competidores que venden el mismo producto (o uno muy similar) por menos dinero y ya tienen reputación.

Siempre pregunta lo siguiente: ¿por qué alguien cambiaría a su proveedor actual por mí (algo nuevo y desconocido)? A los seres humanos les gusta la seguridad. Son escépticos y cuidadosos. No quieren perder dinero. Por lo tanto, tendrás que proporcionar una ventaja real para que una persona cambie lo que ya conoce y te compre a ti.

Los grandes ejemplos de esto son las leyendas empresariales. Por ejemplo, Apple se enseñará y se discutirá en las escuelas. Ni siquiera habían estado en el negocio de los teléfonos y se les ocurrió la idea de un nuevo

teléfono, un enfoque totalmente diferente de las comunicaciones telefónicas.

Por supuesto, sus competidores dijeron: “Es un juguete; están perdiendo el tiempo. Nadie va a cambiar el modelo establecido de teléfono celular por algo completamente desconocido donde sólo tienes un botón y todo se hace en la pantalla”. Pero Apple tuvo la confianza para seguir adelante y llevar su teléfono al mercado. La gente lo probó y le gustó. Fue un salto cuántico por delante de todo lo que existía. En cinco años, transformaron el mercado telefónico mundial y sus principales competidores desaparecieron.

Tom Peters escribió un libro hace algunos años llamado *En busca de la excelencia*. Fue el primer libro de negocios que estuvo en la lista de los más vendidos de *The New York Times* durante meses. Tenía algo así como ocho principios esenciales para el éxito empresarial.

A Peters le preguntaron: “¿Cuál es el principio más importante de todos?”. Dijo que la obsesión por el servicio al cliente. Se trata de realizar ventas y luego ocuparse de esos clientes para que vuelvan a comprar.

Todas las empresas que tienen éxito, desde hace cientos de años hasta el día de hoy, tienen la reputación de ofrecer excelentes productos y servicios y, luego, cuidar muy bien a sus clientes, casi de forma obsesiva.

Es muy sencillo de hacer, pero es muy fácil distraerse. Es tan fácil estar ocupado con reuniones, programas en línea y todo tipo de pequeñas cosas que te distraes de las ventas.

¿Cuánto tiempo dedica la gente de una empresa media a vender el producto? Más o menos unos 90 minutos al día. El resto del tiempo, está ocupada comenzando, terminando, relajándose, hablando y conociendo gente para el almuerzo.

Hay una firma que ha trabajado con más de 6 mil compañías en problemas. Les dicen: “Podemos cambiar tu empresa y te lo vamos a cobrar”. Es asombroso cuántos dirán: “No, gracias. No queremos pagar para que nuestra empresa cambie. Estamos luchando en este nivel de ventas”.

El trabajo más difícil del consultor es convencer al propietario de la compañía de que debe contratarlos y pagarles una recompensa por salvar su negocio. Los que sí salvan a la empresa siempre saben cuál es el problema.

Es que el jefe de la compañía pasa demasiado tiempo haciendo cosas que no son ventas. Juega golf entre semana, visita a sus amigos, sale a almorzar, hace todo tipo de cosas “importantes”.

Esta firma entra y son tan duros como uñas. Dicen: “Para eso y vuelve a vender desde la primera hora de la mañana hasta la última hora de la noche. Concéntrate al 100% en tus clientes”. Una y otra vez, transforman y salvan las empresas.

Tu trabajo como propietario de un negocio, como emprendedor, es pensar en los clientes, hablar sobre ellos y con ellos. Obsesionarte con el servicio al cliente. Eso será 90% de tu éxito.

Peter Drucker dice que el número más importante en el negocio es el flujo de caja libre. El flujo de caja libre es la cantidad de efectivo que generas después de todas las actividades, después de todos los costos, después de todo. Al final del día, ¿cuánto dinero tienes en la mano que puedes poner en tu bolsillo y marcharte?

Ése es el número más importante de todos. No importa si eres un bolero en la esquina o General Motors, recuerda: flujo de caja siempre libre. He trabajado con más de 1 000 de las compañías más grandes del mundo. Todas son iguales. Todos los negocios exitosos se centran en los clientes y las ventas. Todos los días, son clientes y ventas. Todas las recompensas, todas las promociones, todos los beneficios, todo el crecimiento, todo vuelve a los clientes y las ventas.

Las empresas menos exitosas son las que se distraen. Se dispersan con el diseño de nuevos productos y oficinas. Creo que el mejor ejemplo son las actividades de las puntocom que ocurrieron en los noventa. Todas esas empresas iniciaban e invertían enormes cantidades de dinero de otras personas. Tenían esta idea: si inviertes en mi compañía, sacaremos un nuevo producto o servicio que nadie más ha tenido, la gente se presentará en nuestro sitio web en masa y ganarás millones de pesos. Todos sabemos cómo resultó esa historia para muchas de aquellas primeras firmas de internet. Las puntocom que sobrevivieron y prosperaron decidieron invertir en la construcción de marca.

La construcción de marca es una de las cosas más poderosas que puedes hacer. Aquí es donde los clientes saben que, si compran tu producto o servicio, obtendrán determinado beneficio o ventaja. Tienes fama.

La Escuela de Negocios de Harvard dijo que tu reputación es tu activo comercial más valioso. Tus productos y servicios van y vienen. Tu gente vendrá y se irá. Tu competencia vendrá y se irá, pero tu reputación por la calidad y el valor de tu producto o servicio permanece constante.

Es frecuente que una empresa compre otra, que puede valer un millón de dólares. La empresa pagará 10 millones de dólares por ella. ¿Para qué son los otros nueve millones? Se llama *fondo de comercio*. En realidad, el fondo de comercio es un número en los libros contables. Las empresas que tienen fondo de comercio (que es la reputación) son mucho más valiosas que las empresas que no lo tienen.

Cada interacción con el cliente debe aumentar el fondo de comercio. Tiene que hacer que le gustes a la gente. Si tienes una gran reputación, se acorta el tiempo que tarda alguien en comprar tu producto.

La gente compra iPhones de forma automática. Entran en la tienda y pagan el doble de cualquier otro producto de la competencia. Apple sigue subiendo los precios y no hacen descuentos. La razón es su reputación. “Oh, es un Apple. Es el mejor en el negocio. Así que pagaré un precio superior por él y lo compraré una y otra vez”. La gente hace fila alrededor de la cuadra para comprar el producto debido a su fama. La reputación es el enfoque en el servicio al cliente y en la calidad del producto.

Si estás en cualquier nivel de negocios, hay cuatro preguntas clave que debes hacer y responder de manera constante. Los clientes, inversionistas y colaboradores no hacen estas preguntas de forma clara o en voz alta, pero aun así debes responderlas.

Cuatro preguntas clave para inversionistas

1. ¿Cuánto entra?
2. ¿Cuánto sale?
3. ¿Qué tan rápido?
4. ¿Qué tan seguro?

La primera pregunta es: *¿cuánto entra?* ¿Cuánto quieres que invierta en tu empresa? La pregunta número dos es: *¿cuánto sale?* ¿Cuánto voy a recuperar?

En la actualidad, trabajo en un gran desarrollo inmobiliario. Expliqué a mis socios que su propuesta, sus proformas, su plan de negocios, su oferta de inversión, todo debe reflexionar estas dos preguntas. ¿Cuánto entra y cuánto sale?

La tercera pregunta es: *¿qué tan rápido?* ¿Qué tan pronto recuperaré mi dinero? La cuarta pregunta es: *¿qué tan seguro?* ¿Cómo se garantiza?

Si tu respuesta a cualquiera de estas preguntas no es satisfactoria, la persona no invertirá. Sólo dirá: “Déjame pensarlo”, “no me interesa”, “paso”, “esta vez no es buena idea”.

He hablado con miles de emprendedores. Todos tienen la misma preocupación: lo difícil que es lograr que la gente se desprenda de su dinero, lo difícil que es responder esas cuatro preguntas. Las personas te aplastarán con esas respuestas.

Volviendo a las puntocom, la gente invertía miles de millones de dólares en estas ideas a medias. Las llamaron “empresas *prerevenue*”. Eran compañías valoradas antes de generar ingresos, es decir, nunca habían hecho una venta y la gente estaba pagando enormes cantidades de dinero por ellas.

Hoy es diferente. Mark Zuckerberg pagó miles de millones de dólares por Instagram antes de que incluso hicieran una venta y la gente decía: “Eso es una locura. Nunca han hecho una venta”. Respondió: “Mira los números”. Observaron la cantidad de personas que se registraron en Instagram y que, como resultado, se registraron en Facebook. Luego analizaron cuántas personas comprarían, invertirían y gastarían en publicidad de productos y servicios y cuánto pagarían otras personas para conseguirlos como clientes potenciales.

En la actualidad, todo el dinero de Zuckerberg y Facebook proviene de la venta de publicidad a personas que desean acceder a empresas como Instagram. Pagarán una fortuna, miles de dólares por nombre, porque con el

tiempo esa gente gastará una enorme cantidad de dinero en productos durante años. Por eso ves los locos números de hoy.

Intentaron lo mismo en los noventa y la mayoría fracasó. Mi socio comercial actual fue el director de una de estas empresas previas a los ingresos. Contaba con 600 empleados trabajando como fanáticos 12, 14, 16 horas al día, llegando temprano y quedándose hasta tarde toda la semana. Gastaron cientos de millones de dólares, tenían edificios de oficinas, pero antes de que se calmaran las aguas, lo perdieron todo y nunca hicieron una venta. ¿Por qué? Porque no se dieron cuenta de lo difícil que es responder las cuatro preguntas: ¿Cuánto entra? ¿Cuánto sale? ¿Qué tan rápido? ¿Qué tan seguro?

En la venta de empresa a empresa, en todo lo que tenga que ver con inversiones y desarrollo o crecimiento, esas preguntas surgen una y otra vez. Si quieres que alguien te dé dinero para tu negocio, debes preguntar cuánto quieres que te dé, qué recibirá a cambio, cuándo lo recuperará y qué tan seguro puede sentirse.

¿Cuánto entra? ¿Cuánto sale? ¿Qué tan rápido? ¿Qué tan seguro? Las personas no lo preguntan en voz alta, pero lo piensan. Y aunque a veces no tienen claridad mental, debes responder esas preguntas. Si no las satisfaces, te dirán que no.

En este momento trabajo en mi desarrollo, que involucra 380 millones de dólares en propiedad comercial en un área de muy rápido crecimiento de Estados Unidos. Me senté con mis socios durante tres o cuatro días y hablamos mucho.

Dijeron: “Será muy bueno”. Yo respondí: “No, no, eso no es suficiente. Tiene que ser muy, muy claro, específico, por escrito y tienen que demostrarlo. ¿Cuáles son los números exactamente? ¿Cuáles son las tarifas de renta disponibles? ¿Cuál es el número de inquilinos potenciales en esta área? ¿Cuánto pagarán ellos? ¿Qué tan pronto lo pagarán? ¿Qué tan rápido se ocuparán?”.

¿Cuánto entra? ¿Cuánto sale? ¿Qué tan rápido? ¿Qué tan seguro? Ahora mis socios (son algunas de las personas más inteligentes en desarrollo en Estados Unidos, con sede en Nueva York, con 30 o 40 años de experiencia)

piensan en términos de las cuatro preguntas. En cada correo electrónico hablamos de ellas. Mejoramos la respuesta a la pregunta número tres. Estamos trabajando en la pregunta número dos y así sucesivamente.

Debes hacer lo mismo. En los negocios, el dinero es algo muy difícil (sería genial que fuera rápido y fácil). Demasiadas personas, incluidos tú y yo, hemos perdido demasiado dinero al invertir en un castillo en el aire. Ahora no lo haremos. Si tenemos la tentación de invertir en un castillo en el aire, nuestros amigos, nuestros cónyuges, nuestros socios comerciales, nos abofetearán y nos detendrán. Nos harán preguntas difíciles y férreas. Son fríos y no emocionales y debemos ser de la misma manera para invertir dinero.

Recuerda lo que ya dije: todo el mundo quiere la oportunidad y su conveniencia. Todos quieren mejorar su condición, ganar más dinero, ser independientes de forma económica. Todos quieren ser ricos. Así que siempre hay dinero disponible para tu buena idea. Si la construyes, llegará (¿recuerdas la película *El campo de los sueños*?).

Una de las frases más famosas durante 150 años en los negocios estadounidenses fue: “Construya una mejor ratonera y el mundo se abrirá camino hasta su puerta”. Eso quizá fue cierto en una etapa muy temprana de las empresas, pero ya no. Si construyes una mejor trampa para ratones, tendrás que abrirte camino hasta la puerta del cliente, hacer fila y regresar a verlo de forma recurrente. Algunos de los mayores éxitos de inversión fueron el resultado de que alguien regresara una y otra vez, semana tras semana, mes tras mes, año tras año. Ya sea un banco, un capitalista, un amigo o un inversionista ángel, a veces les toma mucho tiempo convencerse de que el rendimiento es lo suficientemente seguro como para intentarlo.

Los inversionistas ángel, por cierto, son de los más populares. Son personas que han ganado mucho dinero en los negocios. Quieren ganar más, pero no quieren iniciar una compañía, así que invertirán en nuevas empresas emergentes. No sólo tomarán una participación accionaria, sino que también agregarán su experiencia. Una fuente muy buena.

El autor W. Clement Stone dijo una vez que si no puedes ahorrar dinero, las semillas de la grandeza no están en ti. Tienes que ser capaz, desde

temprana edad, de practicar el autosacrificio, la autodisciplina, el autodomínio. Tienes que restringir tus gastos.

Si no puedes ahorrar, tienes que acercarte a alguien, con sombrero en mano, y decirle: “Tengo esta idea de negocio, pero no tengo dinero”, el inversionista potencial, si tiene medio cerebro, tampoco te dará dinero, porque has demostrado que no tienes la capacidad de manejar el dinero, como un niño con una mesada que sale y compra dulces.

Aprendí esto sobre los millonarios por esfuerzo propio. No compran autos nuevos. ¿Por qué? Porque si compran uno usado de gran calidad e invierten el resto del dinero en su negocio o propiedad, crecerá. Por tanto, no compran coches nuevos. Compran cosas usadas.

Cuando empiezas un nuevo negocio (yo cometí todos y cada uno de estos errores), alquilas oficinas nuevas, compras muebles nuevos, tecnología, equipos, información, computadoras, todo nuevo. Las personas exitosas compran usado, piden prestado o rentan. Reducen la salida de efectivo. Como resultado, demuestran que son capaces de tener dinero.

Hace muchos años, mi gran jefe me dio un negocio para comenzar y operar. Es un emprendedor, dueño de 200 empresas. Le trajeron un nuevo negocio, se dirigió a mí y me preguntó:

—¿Qué opinas de este negocio?

—Déjeme investigar un poco —respondí.

Lo hice. Regresé dos semanas después con un plan de negocios completo y detallado que decía que era un buen negocio; tenía un gran potencial.

—Está bien —dijo—. Te pondré a cargo de ello y te daré un porcentaje de las ganancias.

Así lo hizo y me puse a trabajar. No sabía nada sobre el negocio: importación y distribución. Trabajé y trabajé durante 12, 15 horas al día. Tuve ojeras dos o tres años porque trabajé siete días a la semana para que tuviera éxito y, al final, lo logré.

Necesitaba un almacén de distribución con oficinas. Así que encontré un almacén renovado en una zona de antiguas fábricas en la ciudad. Alquilé las oficinas y luego fui a un par de subastas donde tenían muebles comerciales,

sillas, estanterías y cosas así a la venta. Lo compré todo usado. Para mí, parecía lo más lógico. Si lo compras nuevo, pagas dos, tres o cuatro veces más que si compras artículos usados en subastas de empresas que quebraron.

Después de unos seis u ocho meses, la empresa estaba en funcionamiento. Empezaba a generar ventas y ganancias. El gran jefe vivía en una ciudad lejana. Se acercó por primera vez para ver el negocio, caminó por ahí, vio a mi personal y las oficinas. Teníamos oficinas muy pequeñas.

Dijo: “Estoy bastante sorprendido de que hayas sido tan tacaño con todo. He aprendido que los pequeños gastos se traducen en grandes beneficios”. Sin que me lo indicara, busqué todas las formas imaginables de ahorrar dinero. En sus negocios, estaba rodeado de gente que desperdiciaba dinero comprando autos, muebles y oficinas nuevas, mientras yo fui barato, económico, frugal y convertí esa empresa en 25 millones de dólares de ganancias en 24 meses. Fue una de las divisiones más rentables de sus empresas mundiales. El resentimiento de las otras personas en las otras compañías fue increíble, pero seguí centrándome en dos cosas: mantener el costo bajo y concentrarme en las ventas (no hacer nada más que vender).

La fórmula fue fenomenal y eso lo aprendí a los 30. Me abrió todas las demás puertas. Mi jefe me dio otra oportunidad de negocio, otra empresa para comenzar y construir desde cero, luego otra y, pronto, estaba a cargo de tres divisiones de esta multinacional. Cada división obtenía ganancias, ¿y por qué? Por un enfoque muy simple. Mantén el costo bajo y concéntrate en las ventas.

Es uno de los principios más importantes de la vida: si demuestras que puedes hacerlo bien con pequeñas oportunidades, todas las puertas se abrirán para ti. Pero si no puedes demostrarlo, si no obtienes resultados, si no generas ganancias a un nivel pequeño, todas las puertas permanecerán cerradas. No pasará nada y volverás a trabajar por un salario.

Capítulo 5

Cambia de una mentalidad de empleado a una de emprendedor

Ahora que ya empezaste, ¿cómo cambias tu mentalidad desde la perspectiva de alguien que trabaja por un sueldo a la de un emprendedor?

Es la diferencia entre una mentalidad de sentirse sin y con derechos. Nadie te debe nada. Como siempre digo, a la gente le encanta la seguridad y sentirse a salvo. Entonces las empresas ofrecen seguridad a cambio de menores ingresos. Puedes contratar a una persona que genera cierta cantidad de ingresos de sus actividades y pagarle menos de un tercio (eso dice la regla) de los ingresos que genera, pero mejor un sexto o un décimo.

Observa una compañía como Microsoft. Hoy tiene 120 mil empleados y es una de las empresas más rentables del mundo, pero cada una de esas personas aporta más valor de lo que cuesta, es decir, aporta una ganancia.

Un buen miembro del personal te sale gratis más una ganancia. Esto significa que, sin importar lo que le pagues, genera más ingresos que los que te cuesta mantenerlo como empleado. Por lo tanto, cada persona adicional es una fuente de ganancias (y algunas, una fuente extraordinaria).

Tomemos a un hombre como Steve Ballmer, quien fue a la universidad y después trabajó para una gran empresa: Procter & Gamble. Laboraba en un cubículo pequeño y desde ahí se abrió paso hasta que la gente a su alrededor lo notó: “Este tipo es un verdadero productor. Gana dinero. Si lo ponemos en un puesto, no importa cuánto le paguemos, obtendremos muchos más rendimientos”. Entonces le ofrecieron más empleos, más responsabilidades, más gente. Con el tiempo llegó a convertirse en el presidente de Microsoft y, cuándo se jubiló, sus acciones valían más de 6.7 billones de dólares... Y empezó como un empleado que generaba ingresos.

Las personas trabajan para otras empresas porque buscan seguridad (más que oportunidad) en vez de ingresos muy altos (lo cual es posible si vas con todo, como dicen en el Texas hold'em). Si eres exitoso, puedes ganar mucho dinero. En vez de eso, trabajan para otras empresas que les brindan seguridad, protección, planes de ahorro, de retiro y días de vacaciones. Siempre le digo a mi audiencia: “Ustedes y yo somos diferentes a los demás. Nosotros sólo podemos comer lo que vendemos. Si no cerramos una venta, si no generamos ingresos, no comemos”.

La actitud número uno para el éxito en la vida, los negocios y el emprendimiento es la responsabilidad. Ya mencioné antes que descubrir esto cambió mi vida para siempre. Me di cuenta de que, si me hacía cargo de mi vida, no había límites para lo que podía hacer. Podía aprender cualquier tema que necesitara y ganar más dinero, siempre y cuando tuviera un objetivo claro o un plan de negocios (una serie de objetivos superpuestos entre sí). Vas por la vida y en cierto punto te das cuenta: “Ay, soy responsable. Estoy a cargo de mi vida. Puedo hacer lo que quiera siempre y cuando no ponga excusas”.

Hace años recibí la llamada de un editor. Las personas más importantes de la editorial, una de las más importantes del país, tuvieron una reunión y preguntaron: “¿Cuál es un buen tema? ¿Qué tipo de libros compra la gente? Siempre buscamos un tema de moda, exitoso, algo que los clientes de verdad quieran y necesiten, algo que los beneficie”.

Concluyeron que había un gran mercado para la autodisciplina. Me conocían de la industria, así que me llamaron: “Creemos que eres la mejor

persona para escribir un libro sobre autodisciplina. ¿Qué piensas?”.

“La he estudiado desde que era joven porque la autodisciplina es el autodomínio, el autocontrol, la autorresponsabilidad. Me encanta el tema porque es esencial, fundamental, es el corazón del éxito. Nunca poner excusas”.

Así escribí *No Excuses! The Power of Self-Discipline* (*¡No hay excusas! El poder de la autodisciplina*). Este libro vende miles de ejemplares en 25 idiomas. Hace poco tuve una videoconferencia en alemán. Dos de las personas mostraron sus libros en alemán. Lo agitaron y con una gran sonrisa dijeron: “Este libro cambió mi vida”.

En todo el mundo: sin excusas. No desperdices un solo minuto de energía, enojo o frustración cuando algo no funciona. Dices: “Soy responsable”. Pienso que son palabras mágicas. *Soy responsable*. Como un tambor: *Soy responsable*.

Tus ventas bajaron, tus ingresos bajaron, tienes problemas económicos. Contrataste a alguien que resultó ser inapropiado o tonto. Te metiste en un mal negocio. Perdiste tu dinero.

Sólo di: “Espera un minuto. Soy responsable”. No culpes a otra persona, a la situación o a la economía. Sólo sigue diciendo: “Soy responsable”.

En el mundo de hoy existen dos tipos de personas. Por un lado, están los que creen que los demás son responsables. Si algo no les sale bien, alguien más tiene la culpa. De hecho, algunas filosofías políticas sólo existen para culpar a alguien más por algo que está mal en alguna parte, de algún modo.

Luego está el otro tipo de mentalidad: la autorresponsable. Ahora, ¿quién crees que es la gente más trabajadora, admirada y respetada? ¿Quiénes crees que son los líderes, los que tienen más éxito a lo largo del tiempo? Siempre son las personas responsables de sí mismas. No te imaginas a una persona exitosa que culpe a los demás de todos sus problemas.

Hay gente que dice: “Deberían pagarme el doble”. ¿Con base en qué? ¿Con qué base deberían pagarte más de lo que recibes hoy?

Si quieres que te paguen más, sólo di: “Soy responsable de aumentar mi valor. Soy responsable de hacer un poco más, empezar un poco más

temprano, quedarme un poco más tarde. Si lo hago, entonces me pagarán más. Si pongo más, voy a sacar más. Esto se llama (volvamos a la Biblia) la ley de la siembra y la cosecha. “Todo lo que el hombre siembre, eso también cosechará”. Si no eres feliz con lo que estás recogiendo hoy, entonces siembra algo diferente.

La autorresponsabilidad es el punto de partida del emprendimiento exitoso. Sin ella, nada es posible. Claro, no es suficiente para garantizar el éxito, pero es absolutamente esencial.

Aquí debemos recordar el factor de conveniencia. Creo que es una de las cosas más importantes de entender en el mundo. Los seres humanos siempre buscan formas rápidas y fáciles de obtener lo que quieren, con poca o ninguna preocupación por las consecuencias a largo plazo. La gente quiere vivir, socializar, tener un hogar y siempre busca formas de hacerlo más fácil y rápido.

Debes disciplinarte para resistir esa tendencia natural a hacer las cosas con mayor facilidad. Como he dicho, todo es difícil antes de ser fácil y los nuevos hábitos son difíciles antes que fáciles.

Hace muchos años desarrollé un sistema llamado fórmula del 1 000%. La practiqué año tras año y empecé a enseñarla a otras personas. Es muy simple.

¿Cómo aumentas tu ingreso en un 1 000%? La fórmula dice lo siguiente: si aumentas tus ingresos un 25%, entonces aumentarás tus ingresos 10 veces en 10 años. ¿Cómo aumentar tus ingresos 25%? Subiendo tu productividad 2% cada mes: empezando más temprano, trabajando más duro, quedándote hasta más tarde, mejorando tus habilidades y concentrándote en las actividades más importantes.

Si haces esto una y otra vez, al principio verás muy pocos cambios. Es como la antigua historia: si tomas un peso y lo duplicas todos los días ¿qué diferencia haría en tu vida? La respuesta es: se convertiría en millones de pesos por los intereses compuestos.

Si una persona duplica un peso diario durante 15 días, ¿cuánto valdría? Sólo unos miles de pesos, pero si sigue duplicándolo durante 20, 25, 30

días, la cantidad es fenomenal. En agricultura, un grano de trigo duplicado todos los días durante seis meses, alimentaría a todo el mundo.

Con mi fórmula del 1 000%, digo que el punto de partida del éxito es: diario, levantarse temprano, hacer ejercicio físico para ponerse en movimiento y, después, leer de 30 a 60 minutos sobre tu área para mejorar tus habilidades.

Sorpresa: acostarse temprano, levantarse temprano. En general, 80% de la gente rica se despierta antes de las 6:00 a. m. Mi objetivo es levantarme de uno a dos minutos antes de las seis. Tengo un reloj. Lo estiro tanto como puedo, pero si la gente rica lo hace y empieza su día temprano, entonces yo también.

Los emprendedores exitosos se levantan más temprano. Han trabajado tanto como una persona promedio en un día... antes de que la persona promedio empiece a trabajar. La gente rica se levanta a las 6:00 a. m. A las 7:00 a. m. ya tiene todo su día planeado. Empieza a funcionar a las 8:00 a. m. y a las 10:00 a. m. u 11:00 a. m. ya hizo más de lo que una persona promedio logra en un día entero.

La segunda cosa es planear todos los días con antelación. Cada día, haz una lista de lo que tienes que hacer. Te quita menos de 10 minutos y, al hacerlo, duplicarás tu productividad en un periodo muy corto porque ahorras mucho tiempo al planear. No pierdes el tiempo. Luego establece prioridades en tus tareas. Todos lo que practican esta habilidad terminan aumentando su productividad en un 2% al mes, 25% al año. Sólo se acumula, avanza, funciona...

Cuando empecé a hacer esto en los años setenta, me senté y pregunté: “¿Qué cosas podría hacer para aumentar mi productividad?”. Una era el aprendizaje continuo. Los resultados acumulativos eran fenomenales. Como dije, podías aumentar tu ingreso 10 veces en 10 años.

La mayoría de las personas que usan esta pequeña fórmula incrementa 10 veces su ingreso en seis o siete años. La gente de todo el mundo vuelve y me dice: “No se necesitan 10 años para aumentar el ingreso 10 veces... con seis o siete años basta”. Para algunos incluso es más rápido.

Yo lo logré en cinco años y no lo podía creer. Estaba ganando más de lo que jamás había soñado y era gradual, acumulativo. Decidí hacerlo de nuevo y en los siguientes cinco años aumenté mis ingresos otras 10 veces. Incrementé mis ingresos 100 veces en 10 años y nunca volví atrás.

Si puedes autodisciplinarte para mejorar tus habilidades, planear tu día, organizarte, trabajar más duro, si puedes autodisciplinarte para que esto se vuelva automático todos los días, el efecto acumulativo es asombroso.

Hay historias sobre personas que se volvieron ricas y empezaron grandes negocios. Luego tienen una caída. Quedan apalancadas, piden prestado mucho dinero, gastan demasiado y pierden todo. Hay un desarrollador inglés que es bastante franco. Hace unos años, cuando llegó la recesión, pasó de 350 millones de dólares en patrimonio neto a cero (a vivir en el dormitorio de atrás de la casa de un amigo). Ni siquiera tenía un hogar. La gente preguntaba: “¿Qué pasó con tu dinero?”. Él respondía: “Se fue todo, no tengo dinero”. Hoy está en la cima de nuevo, tiene un valor de 200 millones de dólares ¿y por qué? Pues porque sigue haciendo las cosas que lo llevaron a ganar dinero la primera vez.

Si uno de tus objetivos es ser rico, lo primero que debes hacer es estudiar qué hace la gente adinerada. Las personas ricas se levantan temprano, leen una hora sobre su área para mejorar sus habilidades, planean sus días con mucho cuidado, asisten a seminarios, talleres y conferencias, interactúan con otras personas y les preguntan sobre sus ideas.

Esto hacen las personas ricas y necesitas crearte los mismos hábitos. Inhalas, exhalas. Sigues usando tu tiempo de manera eficiente y cada vez te vuelves mejor en lo que haces. Al principio no ves ninguna diferencia, pero el efecto acumulativo es como perder peso. Si pierdes medio kilo al día, poco a poco, se acumula con el tiempo. Durante el periodo de uno, dos o tres años, estarás en tu peso perfecto.

La diferencia es extraordinaria siempre y cuando seas autodisciplinado y aceptes la responsabilidad. Dices que lo vas a hacer y, entonces, lo haces.

La creación de redes de trabajo es una de las técnicas más poderosas para un crecimiento rápido. Se dice que tus ingresos son los ingresos promedio de las cinco personas con las que pasas más tiempo.

Si quieres tener éxito, rodéate de personas exitosas. Haz muchas preguntas. Toma notas, porque algo que se diga de forma casual en el almuerzo, la cena o el café... puede ser una joya que te ahorre semanas o años de arduo trabajo.

Todo el tiempo recopilo nuevas ideas e información. Trabajo como orador y guía, pero también como asesor. Con mucha frecuencia asesoro a personas que valen cientos de millones de dólares. Me pagan por mis servicios y cobro mucho. Te lo garantizo: si no estás satisfecho con la sesión que pasamos juntos (por lo general sesiones de dos horas, ya sea por teléfono o Skype, a veces en todo el mundo), entonces no hay ningún cargo. No tienes que pagar.

Nadie me ha pedido un reembolso, pero sí me han dicho: “Esta sesión ha cambiado mi vida. Esta sesión ha cambiado mi negocio. Nunca había escuchado esa idea. Nunca había visto eso antes. ¿De dónde se te ocurrió esa idea?”. Respondo: “En realidad no lo sé, excepto que sigo leyendo, aprendiendo y escribiendo cosas”.

Antes hablé un poco sobre escribir las cosas. Piensa en papel. Tu probabilidad de recordar algo aumenta 1 000% si lo escribes. Hay algunos estudios excelentes descritos en *The New York Times*, *Forbes* y *The Wall Street Journal* donde se analizaron las diferencias entre los estudiantes que toman notas y los que no. La mayoría de los universitarios (80/20) no toma notas. Sólo se relajan. Van a la escuela, escuchan al profesor hablar y anotan un par de cosas, pero la mayoría de las veces están en sus iPhones, revisando sus computadoras o hablando con sus amigos. Los otros estudiantes, el 20% superior, escriben todo. Ellos sacan las mejores calificaciones. Si lo escribes, lo recordarás más.

En un par de estudios, tomaron una clase universitaria y, al final de una sesión, hicieron un examen rápido. Todos obtuvieron las mismas calificaciones, sin importar si tomaron notas o no. Pero después del examen final, encontraron que los que habían tomado las notas más detalladas obtenían las mejores calificaciones, mientras que los demás fallaban. La diferencia fue que tenían los apuntes para consultar.

Solía anotar en cuadernos de espiral. Los llevaba conmigo y siempre escribía notas de cada clase, curso, seminario, todo. Ahora tengo archivadores llenos de notas, probablemente millones de palabras y, si hubiera un libro o tema importante, tendría página tras página y cuaderno tras cuaderno de notas.

Cuando escribes cosas, puedes consultarlas, pero también las recuerdas a un nivel cada vez más profundo. Entonces, la conclusión es, toma notas. Bromeo diciendo que ni siquiera voy al baño sin lápiz y papel en la mano. Si suena el teléfono, tomo algo para escribir antes de contestarlo. Si voy a una reunión, es casi como una religión para mí: de inmediato tomo algo con que escribir para poder capturarlo.

Innumerables veces en mi trabajo hablaré con un cliente y lo escribiré todo. Es posible que no trabaje con ese cliente durante un año o nueve meses. Cuando voy a presentarme ante la alta dirección de una gran empresa o ante cientos o miles de personas de grandes corporaciones, reviso mis notas. Aunque no las haya visto en meses, están ahí. Tengo cada cosa de la que hablamos y las incorporo en conferencias, clases y seminarios.

Quedan asombrados. Siempre me dicen: “No hemos hablado de esto durante un año y tu seminario fue certero, justo de lo que hablamos, palabra por palabra... fue perfecto”. Eso es porque tomé buenas notas.

Capítulo 6

Crea un plan de negocios realista

Ahora que ya abordamos nuestra mentalidad interna, es momento de cubrir algunas de las herramientas externas usadas para garantizar que una empresa sea una historia de éxito y no una estadística desafortunada. La primera es crear y ejecutar un plan de negocios realista y productivo.

Enseño un programa llamado MBA de dos días. Condensó las ideas comerciales más importantes en dos días. Es muy interactivo; la gente transforma sus negocios y su vida con preguntas. Hace décadas aprendí que la parte más importante del pensamiento es hacer buenas preguntas. Se llaman proactivas porque provocan tu mejor pensamiento al hacer preguntas verdaderamente buenas.

Hacer buenas preguntas es una de de las razones por las que la gente me dice “cambiaste mi vida, cambiaste mi carrera, lo cambiaste todo”. “Nunca antes escuché esa pregunta. Esto me obligó a responderla y, cuando surgió una respuesta de algo que nunca antes había pensado... todo se transformó”.

Preguntas para planes comerciales

1. ¿Qué producto se venderá? ¿Qué diferencia hará en la vida del cliente?
2. ¿Quién es el cliente ideal?
3. ¿Qué valor busca el cliente? ¿Cuál es el problema a resolver?
4. ¿Cómo se venderá el producto?
5. ¿Quién venderá el producto?
6. ¿Cuánto cobrarás por el producto?
7. ¿Cómo se producirá el producto?
8. ¿Cómo se entregará?
9. ¿Cómo se le cobrará al cliente?
10. ¿Cómo se instalará el producto?
11. ¿Cómo se atenderá al cliente?
12. ¿Quién hará todos esos trabajos?

En un plan de negocios, en realidad hay tres preguntas grandes y varias más. Todo empieza con: ¿Por qué la gente compra? La respuesta (que aprendí al estudiar economía hace muchos años) es que la acción humana siempre está inspirada por el deseo de mejorar. Sin importar cuál sea tu producto o servicio, la gente lo comprará para mejorar de alguna manera las condiciones de su vida.

De forma similar, la gente no actuará a menos que sienta que al hacerlo mejorarán sus condiciones. Un cliente potencial es un cliente que no está satisfecho. A eso lo llamamos *insatisfacción percibida*. De alguna forma, la persona no está contenta con su condición existente. Entonces, ofreces un producto o servicio que eliminará esa insatisfacción de un modo rentable.

La primera pregunta es: *¿qué producto se venderá y qué diferencia hará en la vida del cliente?* Revisa la psicología y economía básica de por qué la gente actúa. La gente no compra productos ni servicios. A veces bromeo con el público y le digo: “Entrevisté a sus consumidores y clientes potenciales en este mercado y descubrí que a ninguno le importa lo que venden. Para ellos es completamente irrelevante. Sólo les importa una cosa: ¿qué hace el producto o servicio? ¿Cómo cambia su vida, trabajo o familia?

Esa respuesta debe ser tan clara como el agua o el cliente te abandonará. ¿Qué hace tu producto o servicio para cambiar la vida o el trabajo de tu cliente potencial? Mi palabra favorita en los negocios es *claridad*. Diseñé mi programa de asesoría empresarial hace algunos años y hablé del *punto*

focal. El punto focal es donde, al apuntar una lupa en el ángulo correcto, los rayos del sol queman.

La habilidad de concentrarse en una cosa a la vez es una habilidad esencial para el éxito, en especial para enfocarte en mejorar la vida o el trabajo de tus clientes de alguna manera. En un plan de negocios, la pregunta número uno es: ¿qué producto venderás?

Siempre define tu producto en términos de la diferencia que hará en la vida del cliente. Debes ser muy claro porque si el cliente no te entiende, de inmediato descartará tu oferta y no pasará nada.

La segunda pregunta en tu plan de negocio es: *¿quién es el cliente ideal?* En la planeación empresarial, las dos grandes preguntas son: “¿qué producto venderé?” y “¿quién es mi cliente?”. Qué y quién. ¿Qué es mi producto y quién es mi cliente? De todos los clientes, ¿quién es el cliente ideal, el perfecto?

Hace años leí un libro y contenía un punto tan bueno que sólo por eso valía la pena. Se llamaba *Encontrar clientes perfectos*. ¿Qué ofreces que te haga merecer o atraer clientes perfectos? ¿Qué es lo que ofreces? Seguro quieres clientes perfectos. Muy bien, ¿qué haces para merecerlos? ¿Qué justifica que la gente te compre?

Todo el tiempo concéntrate en esto (justificar el tener clientes perfectos) para que lo que ofrezcas sea superior a cualquier otra cosa que vendan tus competidores. Si puedes hacer esto, construirás un negocio grande y exitoso... y serás rico. Las empresas exitosas organizan todo en su negocio para merecer que los clientes perfectos compren su producto, lo hagan constantemente y les digan a sus amigos.

Entonces, qué producto venderás en términos de la diferencia que hace en la vida del cliente y quién es el cliente ideal. Esto nos lleva a mi palabra: *claridad*. ¿Qué edad tiene? ¿Cuál es su educación? ¿Dé donde es? ¿Cuál es su situación actual? ¿Qué quiere y necesita? ¿Qué le preocupa? ¿Qué problemas, metas o dificultades tiene?

Debes ser claro como el agua. En un ejercicio que hicimos con nuestros estudiantes, les dijimos: “En el siguiente descanso, imagina que hablas con alguien. La persona te dice: ‘Conozco a mucha gente en esta ciudad. He

estado aquí la mayor parte de mi vida y seguro conozco personas que serían excelentes clientes para ti. Así que, por favor, descríbeme a tu cliente perfecto, pero no me cuentes sobre tu producto, servicio, negocio, empresa o cualquier otra cosa. Es casi como un misterio. Como una prueba secreta. Sólo descríbeme a tu cliente perfecto y pensaré quién encaja en esa descripción' ”.

Debes decir quién es tu cliente ideal y qué valores considera. ¿Qué desea tanto mi cliente que me dará dinero por ello? Recuerda, el cliente siempre tiene la razón. Si te dice no, si duda o se retrasa al comprar tu producto, te está diciendo que llegaste al mercado con el producto equivocado.

Hoy en día, muchos negocios exitosos eligen algo llamado *avatar*, que se refiere al cliente perfecto. Salen al mercado y encuentran una, 10, 20 o 100 personas y trabajan con ellas de la mano, codo a codo, para desarrollar un producto que esa gente adore. Éste es el producto perfecto.

Un ejemplo es un hombre que construyó una compañía de tecnología muy exitosa, la vendió en millones de dólares y decidió hacerlo de nuevo. Esto hace exitosas a las personas: empiezan una compañía, la construyen, generan un enorme flujo de efectivo, la venden y lo vuelven a hacer. Encuentran otro producto, un servicio nuevo, un mercado de clientes nuevo.

El equipo de este hombre gastó millones de dólares y pasó más de un año trabajando en privado para desarrollar este producto porque pensaban que era genial. Luego tuvieron una gran discusión dentro de la compañía: ¿deberíamos lanzar un modelo beta gratis para que la gente lo pruebe, nos dé su opinión y nos diga más o menos qué quiere... o deberíamos lanzarlo al mercado como un producto ya para vender?

En la actualidad, la forma común de vender un producto es que éste sólo aparece en el mercado, en especial en tiendas. Vas a la tienda y, de repente, ahí está. Nadie te avisa ni tienes idea de que el producto va a llegar. Se trata de mantenerlo en secreto para que la competencia no robe las ideas.

Pero esta compañía dijo: “Tomaremos 10 mil clientes potenciales de nuestras bases de datos y les ofreceremos el producto gratis”.

Lo hicieron. Todos esperaban retroalimentación de la gente: qué les gustó, qué no y demás. Para su sorpresa, hubo un completo silencio. No obtuvieron ninguna reacción. Estaban sentados ahí, después de gastar millones y ofrecerlo gratis ¡y no había ninguna reacción!

El presidente de la compañía hizo algo que nunca antes había hecho en su trabajo de tecnología. (A la gente de tecnología no le gusta hablar con los clientes, prefieren hacer todo por internet.) Sacó el número de uno de sus clientes de la base de datos, le llamó por teléfono y le preguntó:

—Te enviamos una oferta gratuita para probar este producto sin cargo alguno y notamos que no respondiste. ¿Podrías decirnos por qué no?

—Porque no quiero el producto —respondió el cliente.

—Pero es gratis.

—No importa, no lo quiero.

Las personas de la compañía (ingenieros, técnicos, desarrolladores de productos) pensaban que este producto iba a ser tan exitoso que la gente se lo arrebataría de las manos. Pero les dijeron:

—No lo quiero ni gratis.

—¿No lo quieres ni gratis?

—No. Esto no satisface ninguna de mis necesidades, no resuelve ningún problema. No supera un obstáculo. En resumen, no mejora mi vida de ninguna forma.

El presidente de la compañía estaba conmocionado, así que le preguntó al cliente:

—¿Qué es lo que quieres?

—Estoy seguro de que no quiero esto. Pero tiene un par de características que me gustan. Si ofrecieras esto con esto otro y bla, bla, bla, entonces estaría interesado.

Entonces la compañía cambió el producto. Los clientes dijeron: “Es bastante bueno, pero no tengo tiempo para esto”. Y siguieron sin usarlo ni siquiera gratis. La empresa volvió 99 veces a su base de datos y siguieron ofreciendo y pidiendo retroalimentación. Tras infinidad de veces, el producto era diferente por completo. Todos a los que se los ofrecieron estaban tan emocionados que lo compraban a montones. Se volvió un

producto multimillonario. La gente de la compañía dijo: “Para nosotros, el punto de inflexión fue tomar el teléfono y pedirle al cliente su opinión antes de lanzar el producto”. Eso es muy importante en la actualidad. Los negocios de verdad exitosos son los que se preparan muy bien con anterioridad.

Una de mis historias favoritas es sobre una empresa importante de comida para mascotas que invirtió 350 millones de dólares para crear el alimento ideal. Hablando de nutrición (vitaminas, proteínas y minerales) era la comida de perro más perfecta jamás inventada. La desarrollaron en secreto, la lanzaron a nivel nacional y las ventas fueron nefastas. Se preguntaron qué pasó. ¿Por qué no se vendió?

La respuesta fue: “El producto es perfecto en teoría, pero los perros lo odian”. Éste es un gran ejemplo: los perros lo odian. Antes de lanzar un producto asegúrate de que a tus clientes potenciales les encante.

La tercera pregunta es: *¿qué valor busca el cliente?* ¿Qué haría que una persona te diera una de las tres respuestas siguientes? Dices: “Aquí está mi oferta de valor”. La primera respuesta es “lo quiero” y debe ser instintiva. La gente no debe pensar o anotar en un papel.

La segunda respuesta es: “Eso es para mí. Lo quiero ahora y no me importa el precio. Sólo quiero ese beneficio que va a cambiar o mejorar mi vida de algún modo”.

La tercera reacción es: “¿Cómo lo haces?” En todo el mundo, el anuncio más popular y exitoso que puedes publicar es: “Ahorra dinero en tus impuestos”. Pones ese comercial y los ojos de cualquiera que esté leyendo el periódico se irán a él. ¿Por qué? Porque todas las personas sienten que pagan demasiados impuestos, que reciben pocos beneficios de ellos y, claro, *odian* pagarlos.

Entonces, ¿cómo diseñar tu oferta de valor para que dispare un pensamiento inconsciente de: “lo quiero”, “es para mí”, “¿cómo lo haces?”. Consigue una de estas tres y si lo haces, tienes un ganador. Si tu línea publicitaria no desencadena esta reacción, debes regresar a la mesa de dibujo. El cliente siempre tiene la razón. El cliente siempre sabe qué es lo

correcto para él o ella en este momento y tu trabajo es satisfacerlo. Tu trabajo *no* es convencer o persuadir al cliente de comprarlo.

Ésta es una parte esencial del plan de negocios. Entre más lo pruebes con anticipación, más probabilidades tendrás de obtener la respuesta correcta, de llevar el producto o servicio correcto al mercado, de vender muy rápido y de tener éxito como emprendedor. Por otro lado, si no recibes estas reacciones positivas, tu producto o servicio fracasará.

Entre más tiempo pases pensando con anterioridad y haciendo tu plan de negocios correcto, tendrás mayores probabilidades de ser exitoso. Tienes un producto o servicio que la gente quiere, necesita y está dispuesta a pagar. Ahora, ¿cómo lo vas a vender? Esto causó el colapso de todas las puntocom creadas por expertos en tecnología que nunca habían vendido nada.

Las compañías iniciadas por emprendedores que tuvieron que vender algo desde el primer día para mantenerse con vida son diferentes por completo a las firmas dirigidas por alguien que no empezó la empresa. ¿Por qué? Porque la persona que está a cargo en la actualidad nunca tuvo que vender para sobrevivir los inicios. Toda su mentalidad es diferente. Lo peor es poner a cargo de un negocio a un miembro de la familia que nunca ha tenido experiencia en ventas.

Ésta es una compañía emprendedora. Funciona en un mercado muy dinámico y agresivo donde tienes que ofrecer productos y servicios todo el tiempo. Debes cambiarlos constantemente, siempre mejores, más rápidos, más baratos y demás para mantenerte vivo. ¿Por qué? Porque el proceso de venta es el punto de inflexión. Es el eje. Es el punto focal de todo el proceso comercial.

Cuando las pequeñas empresas empiezan se lanzan al mercado como un perro persiguiendo un auto que pasa. Quedan exhaustas. Gastan todos sus recursos para conseguir una venta de algún tipo. Luego, conforme crecen, retroceden y dicen: “Necesitamos un sistema de ventas”.

Entonces, en vez de que cada vendedor haga su trabajo de manera diferente, el negocio desarrolla un sistema de ventas. Esto convirtió a IBM en la firma informática más grande del mundo, también a muchas compañías, por ejemplo, Hewlett-Packard, Google y Apple. Cada empresa

famosa desarrolla un sistema, como McDonald's o cualquier franquicia. Compras el sistema comprobado, lo aprendes y no te desvías de él. La compañía está configurada de tal forma que, si hablas para solicitar información, escucharás un mensaje que dice: “Esta llamada será grabada para fines de control de calidad”. La revisarán para asegurarse de que la persona con la que hablaste dice lo mismo que todos. No importa si hablas en un horario, lugar o empleado diferente, todos te dirán lo mismo.

Ahí es cuando las empresas explotan. Desarrollan un sistema que funciona y lo multiplican. Como el ejemplo de esta persona que dirige una empresa de transporte marítimo: descubrió que necesitaba que más gente dijera lo mismo para que los clientes enviaran sus muebles. Cuando tuvieron un sistema de ventas y lo multiplicaron, no duplicaron sus ventas en cinco años, sino que las incrementaron 106 veces en ese lapso porque todo lo que hicieron fue contratar y entrenar más gente.

Hace mucho trabajé con una empresa que vendía enciclopedias. Son empresas con vendedores que iban de puerta en puerta. Cuando te reclutaban, decían: “Si sigues nuestro sistema puedes ganar 50 mil dólares al año”. La mayoría de los que se sentían atraídos eran personas sin dinero ni oportunidades, con educación pobre y habilidades limitadas. Me separé y observé desde afuera cómo funcionaba la empresa. Podían tomar a un individuo y enseñarle, igual que enseñas a memorizar un poema o una canción. La persona aprendía de memoria la presentación de ventas.

Gastaron una fortuna desarrollando esta presentación. Tenía 42 preguntas. Preguntabas esto, el cliente te respondía esto. Luego decías esto y el cliente te contestaba esto otro. Si el cliente decía algo diferente, te regresabas y le preguntabas otra vez hasta que decía “sí”.

Cuando el vendedor llegaba a la puerta, la primera pregunta era: “Hola, soy Brian Tracy de Sistemas Educativos Internacionales, ¿usted vive aquí?”. Siempre preguntaban “¿ésta es su casa?” porque descubrieron que a veces la persona era un visitante, familiar o inquilino y no compraba nada. No les interesaba o no tenían dinero, por eso los vendedores debían empezar con la respuesta correcta:

—¿Ésta es su casa?

—Sí, ésta es mi casa —respondía el cliente.

—Excelente. ¿Usted cree en la importancia de la educación?

La persona diría “sí”. Si decía “no”, el vendedor se marchaba. Si alguien no cree en la educación, no tiene caso hablar con él sobre la compra de una enciclopedia.

La empresa tenía 42 preguntas como ésta, todas probadas y garantizadas. La última era: “¿Quieres comprarla? Sólo tengo dos ejemplares”. Entonces cerrabas la venta. Vendieron miles de millones de dólares con este método. Todas las compañías le robaron la idea a la Enciclopedia Británica, que era el gigante de aquella época. Si seguías el sistema, hacías las preguntas correctas y la gente te respondía de forma adecuada... ganabas millones.

Por eso las mejores compañías en la actualidad, en todo el mundo, tienen sistemas de ventas probados y eso las hace enormes. Pero 70% de las empresas, en especial las pequeñas, no entrenan en ventas. Contratan gente, le entregan folletos. Le dan un poco de conocimiento del producto, después una sesión de preguntas y respuestas sobre cómo funciona el producto. Dicen: “¿Qué respondes cuando alguien señala esto?”. “Muy bien, eso es genial”. Y luego sales a hablar con la gente.

No entienden por qué sufren cada mes para pagar la nómina. Luchan por tener dinero suficiente para seguir adelante hasta que al final desarrollan un sistema. Toman el mejor conocimiento que tienen, lo ponen todo junto y cada persona está de acuerdo con seguir el sistema al pie de la letra. Entonces las ventas aumentan 10 veces.

La cuarta pregunta es: *¿cómo se venderá el producto?* Ésta no es una pregunta al azar. Si necesitas una cirugía de cerebro o de corazón para vivir, ¿cómo se haría esta cirugía? No querrás decir: “Ay, no te preocupes por eso. Consigue un par de bisturíes en el quirófano”. No, ésta es la parte crítica de la operación.

La quinta pregunta es: *¿quién venderá el producto?* ¿Quién va a interactuar cara a cara, uno a uno con el prospecto para cerrar la venta?

De nuevo, descubrirás que las mejores compañías son supercuidadas con esta pregunta. Lo reflexionan muy bien de antemano. ¿Quién será?

¿Cómo vestirá? ¿Cómo se verá? ¿Qué va a decir? ¿Qué hará antes y después de la reunión? ¿Cuál será el proceso?

Encontrar y contratar un buen vendedor es una de las cosas más difíciles del mundo. Es más fácil conseguir un cirujano de cerebro o de corazón. Es más fácil conseguir casi cualquier otro tipo de individuo capacitado o talentoso que a un buen vendedor.

Aquí hay un gran error. La gente siempre está tratando de ahorrar dinero pagándoles a los vendedores lo menos posible. Se queja: “Si quiero traerme a los mejores vendedores de otra empresa, cuestan demasiado. Tienes que pagarles”.

Recuerda, un buen vendedor te sale gratis más una ganancia. Favorece mucho más en ingresos y (al final) en ganancias que lo que le pagas. He hablado con gente especializada en selección de personal. Si vas a empezar un negocio, lo más inteligente que puedes hacer es salir y pagar lo necesario para tener a un supervendedor o supervendedora.

Tráelos y volarán tu compañía. Harán que tu empresa sea muy exitosa y rentable. La mejor forma de lograrlo es encontrar a la gente más talentosa hasta que tu empresa sea tan grande que debas contratar gente desde cero y entrenarla desde el principio (sin quitar, nunca, el ojo de las ventas). Necesitas supervendedores porque tus competidores tienen supervendedores. Las mejores empresas tienen a los mejores vendedores. Las segundas mejores tienen a los segundos mejores. Las terceras mejores van camino a la quiebra.

La sexta pregunta es: *¿cuánto cobrarás por el producto?* Debes ser muy cuidadoso en esto. Es como disparar a una diana: si te alejas un poco no darás en el blanco. No venderás nada. Por eso debes tener muy claro cuánto vas a cobrar (la mejor cantidad exacta para tu mercado determinado).

Con el tiempo, descubrí algo: es muy simple. Tienes un producto de 100 pesos. Si le cambias el precio a 97 pesos (es decir, tres pesos menos), ese número, 97, en vez de 100 aumentará tus ventas 40% sólo por la forma de cobrar.

Trabajé con un amigo que ahora es rico y está jubilado. Cobraba 1 000 dólares al año por una serie de servicios al cliente, pero la gente decía “no”

porque sus clientes (la mayoría emprendedores) no tenían 1 000 dólares. Casi toda la gente no tiene dinero en efectivo.

Mi amigo dijo: “¿Qué podemos hacer?”. Entonces cambiaron todo el sistema comercial y empezaron a cobrar 100 dólares al mes. La gente los pagó y las ventas aumentaron. Se triplicaron el primer mes y siguieron subiendo y subiendo. Tenía 10 o 12 personas trabajando para él. Ahora tiene 120 empleados.

Le costó y luchó, pero pronto se hizo millonario, sólo por cambiar la forma de cobrar. Reflexiónalo con cuidado. Recuerda, el cliente siempre tiene la razón. Si dice “no puedo pagarlo” y sabes que tiene dinero a lo largo del tiempo, pero no todo a la vez, entonces reestructura. Muchas compañías de verdad transforman su negocio cambiando la forma en que cobran.

La séptima pregunta en un plan de negocios es: *¿cómo se producirá el producto?* Esto tiene que estar por escrito. Piensa en papel. ¿Cómo vas a producir esto? De nuevo, las empresas transforman su negocio al decidir producir el servicio o producto de manera diferente. Una empresa lo producirá por sí misma o subcontratará la producción. A veces transforman el negocio por completo como lo hizo Amazon. Cuando empezaron, tenían un trato con las editoriales: ellos harían la venta en línea y transferirían la venta a la editorial, esta última lo enviaría, cobraría y pagaría a Amazon.

Esto se volvió demasiado engorroso, así que ahora Amazon tiene almacenes tan grandes como los hangares de los aviones. Tienen miles de personas y hace poco anunciaron que contratarán 50 mil más en Estados Unidos. Están consiguiendo una gran cantidad de empleados para manejar toda la distribución internamente porque descubrieron que ésa es la única forma de hacer llegar los productos a los clientes de forma rápida, garantizar el envío, las devoluciones, los procesos de pago, etcétera.

Eso transformó el negocio. Amazon era un negocio pequeño y había más de 300 empresas que vendían libros en línea cuando decidieron hacerlo internamente. Hoy dominan el mundo entero.

La octava pregunta es: *¿cómo se entregará el producto?* ¿Cómo sacas la mercancía? ¿Cómo pones el producto en manos del cliente y quién lo hará?

¿Cómo se rastreará? ¿Cómo se calculará? Parecen cosas pequeñas, pero no lo son.

Me gusta usar los restaurantes como ejemplo. Invitas gente al restaurante, van, se sientan, les toman la orden, el cocinero la prepara. Pero están tan revueltos que se tardan demasiado en tener la comida y resulta que está fría, demasiado o poco cocida... todo porque no piensan en los detalles.

Hace poco descubrimos algo. Se llama Uber Eats. Entra a internet y lo encontrarás. Te ofrecen todos los restaurantes que representan y puedes pedir la comida en línea. Luego la cargas a tu cuenta de Uber. De inmediato recibes una confirmación de lo que pediste y te informan en cuántos minutos te lo entregarán. La comida llegará, desde tu restaurante favorito, caliente y deliciosa. Estará ahí al minuto. Y ahora han acortado el tiempo. En la actualidad la mayoría de la gente compra comida por Uber Eats.

La novena pregunta es: *¿cómo se le cobrará al cliente?* Uber Eats es perfecto porque ya tienen la información de tu tarjeta de crédito. Aparecen en la puerta de tu casa, te dan los platillos y se van. Ordenas a un restaurante y 22 minutos después toda la comida está en tus manos. Sin firmar ni nada. Justo como los autos Uber.

Cada vez que alguien hace algo así, motiva a otros emprendedores a hacerlo mejor, más rápido, más barato, más fácil. Las oportunidades son tremendas.

La décima pregunta es: *¿cómo se instalará el producto?* Ya que el cliente lo compró, ¿cómo se entregará el producto? ¿Cuál es el proceso paso a paso? Si te derrumbas en este punto, la gente no recibirá el producto a tiempo o tal vez le llegue el equivocado.

Best Buy, que tiene grandes tiendas en todo el país, se metió en serios problemas. Sus ventas bajaron. Dijeron: “Muy bien, ¿dónde está la oportunidad de mercado?”. Descubrieron que la gente compraba electrónicos (como televisiones de pantalla planas y computadoras) en las noches y los fines de semana. Tenían a todos sus técnicos esperando durante el día, pero sólo cerraban ventas en las noches y los fines de semana.

Best Buy hizo esta oferta (una decisión de miles de millones de pesos): si nos compras algo, igualaremos los precios de los proveedores en línea y te instalaremos el producto o servicio durante el día. Si tienes algún problema o dificultad, enviaremos a nuestros técnicos para solucionarlo.

Los clientes dijeron: “Ay, por Dios, perfecto”, porque ése era su mayor problema. No sabían cómo instalar esas cosas. No son técnicos. Si tenían un problema, no sabían cómo resolverlo. Best Buy tenía un buen personal, así que cambiaron el enfoque de trabajo para que durante el día instalen y en la tarde o noche vendan en las tiendas.

En la actualidad, Best Buy es una de las mayores historias de éxito en tecnología. Puedes hacer toda tu investigación, luego ir a Best Buy y pedir tu producto. No necesitas volver a pensar en eso. Ellos te cuidarán. Alrededor de 80 o 90% de las personas no tiene habilidades tecnológicas (como yo). ¿Cómo instalarías una televisión de pantalla plana? ¿Cómo conectarías un sistema de audio con bocinas multicanal? No sé nada sobre eso. Si compro en línea, me llega en una caja. ¿Qué haces con eso? ¿Cuántas horas pasarías tratando de entender cómo funciona?

Best Buy igualará el precio, lo instalará por ti y todo eso sin ningún cargo extra. Guau. Pasaron de encaminarse directo a la quiebra a un auge impresionante.

La onceava pregunta es: *¿cómo se atenderá al cliente?* El cliente ya te compró algo. ¿Cómo lo cuidarás para que esté tan feliz que te compre una y otra vez y lo cuente a sus amigos? Cada compañía exitosa ha pensado en esto.

Tengo un programa completo llamado “Clientes de por vida”. Antes de hacer el primer *contacto de cliente*, tienes un proceso en el que, al final, ese cliente será tuyo de por vida. Te compran, están felices y siempre les das un gran servicio. Los buscas de nuevo, les vendes, revendes, realizas ventas adicionales, cruzadas y obtienes referencias y recomendaciones de clientes satisfechos.

Las compañías más exitosas desarrollaron sistemas mediante los cuales hasta 85% de sus clientes proviene de compradores satisfechos. Todo está pensado de antemano, palabra por palabra, para que la persona llegue al

punto donde se convertirá en cliente de por vida. Así te comprará una y otra vez.

Un gran ejemplo es, de nuevo, Apple. La gente compra un iPhone, luego el siguiente y se los cuenta a amigos y familiares. ¿Te imaginas? Como dije, 95% de sus clientes está tan feliz que planea comprar actualizaciones. Es increíble. La gente se sorprende de que esta compañía siga siendo tan rentable año tras año. Si 90% de tus clientes está tan feliz que planea comprarte otra vez, es fenomenal. Esto significa que la empresa sólo crecerá y crecerá.

“¿Me puedes recomendar?” o “¿Conoces a alguien más a quien le podría interesar mi producto?” es el principio y final de la mayoría de los negocios de referencia. El hecho es que la mayoría de las personas no quiere vender por ti. No desean sentirse avergonzadas. No quieren pedirles a sus amigos que te compren, así que enséñales: ¿cómo identifican a alguien en su círculo social a quien de verdad se le pueda ayudar con este producto? A la gente le gusta ayudar a sus amigos, así que la compañía diseña un sistema que enseña a sus clientes cómo identificar a los clientes ideales (en su base de datos personal), cómo presentarlos y abrir la puerta para que no sea algo pasivo. Es un proceso muy activo. Las personas siempre están atentas porque les enseñaron a buscar en su círculo social quién podría comprar el producto. Las ventas son 10 veces mayores si vienen de referencias, pero no sólo se trata de decir: “¿Me puedes recomendar?”. Hay un sistema para eso.

La doceava y última pregunta es: *específicamente ¿quién hará cada trabajo?* Cuando empiezas un negocio haces todos los trabajos. Necesitas pensar en papel. Tienes que desarrollar un sistema.

El mito del emprendedor y *La empresa E-Myth*, dos libros excelentes de Michael Gerber sobre emprendimiento, te animan a pensar en términos de un sistema que se pueda replicar. Así que, si ya iniciaste tu negocio, lo construiste poco a poco, lo hiciste crecer y cerraste muchas ventas, ahora puedes crear un sistema tan simple que otra persona lo duplique en una ciudad diferente. ¿Cómo contactas clientes? ¿Cómo produces el producto? ¿Cómo lo fabricas o manufacturas? ¿Cómo lo vendes? ¿Cómo lo anuncias? ¿Cómo lo cobras? ¿Cómo pagas?

¿Qué pasa si algo sale mal? He aquí un problema con la mayoría de los emprendedores: si dejan el negocio, éste se detiene. Una gran pregunta es: ¿cuánto tiempo seguiría funcionando tu empresa si no estuvieras una semana o un mes? Ésa es la verdadera medida de la salud de una compañía: ¿cuánto tiempo continuaría si tú, el fundador, no estás ahí de manera personal y presencial?

En cuanto leí eso, empecé a diseñar mi negocio de forma que pudiera estar fuera hasta por una semana, luego dos, cuatro y seis. Podría estar en Singapur, India o Sudamérica y mi compañía seguiría prosperando. A veces, la empresa era más rentable y vendía más cuando yo no estaba.

Entonces, ¿cómo sistematizar todo para que alguien más pueda hacerlo? Es como un modelo de franquicia.

Esto es un plan de negocios. Reflexiónalo y plantéate estas preguntas.

Por cierto, nunca descartes a un competidor exitoso. Siempre admíralos. Obsérvalos, llámalos. Si ves que están haciendo algo bien, búscalos y diles: “Yo también estoy en este negocio y veo que lo haces de maravilla. ¿Tienes algún consejo? ¿Cómo lograste hacer esa transición? ¿De dónde sacas a la gente?”.

Es sorprendente. Muchos competidores reconocen que no eres competencia para ellos. Estás en San Francisco y ellos en Saint Louis, así que no les importa. Les llamas, les explicas que de verdad admiras su éxito y les pides consejo. “Sigo con este problema” y es asombroso. Te dirán: “También teníamos ese problema al principio, luchamos con él y al final encontramos una solución. Tantán. La solución te dejará boquiabierto. Te hará rico”.

Siempre admira. Nunca denigres ni critiques a tus competidores exitosos. Te harán rico. Replícalos y supéralos. Sólo se necesita una pequeña mejora.

El plan de negocios se vuelve la base, el fundamento... y continuamente revisas esa base. Siempre pregúntate: ¿funciona? ¿Está generando las ventas y rentabilidad que anticipé?

Si no lo hace, vuelve a la mesa de dibujo. Quizá un plan de negocio que se elabora un viernes deba ser revisado el lunes por las respuestas

competitivas. Tus competidores siempre actuarán para neutralizar cualquier ventaja o beneficio que tengas.

La otra cosa que enseño en planeación empresarial es, primero que todo, análisis de mercado. ¿Quién es tu competencia en este mercado? ¿Por qué un cliente te compraría a ti en vez de a alguien más? Debes responder esto porque es lo que determina si el cliente te compra. ¿Quién es tu competencia y por qué deberían comprarte a ti en vez de a ella?

Otra pregunta: le das la vuelta y dices: ¿por qué la gente prefiere la competencia que a mí? ¿Qué ofrecen (en la mente del cliente) que hace su producto más atractivo? ¿Cómo neutralizarlo? ¿Cómo hacer que algo sea más rápido, económico y mejor?

En Estados Unidos, Domino's Pizza sacó en televisión una especie de broma de marketing: "Sabemos que somos rápidos y nuestra comida mala. Pero ya no más". La broma se refería al hecho de que la comida de Domino's no era muy buena, pero ahora sería rápida y excelente. Su negocio está en auge.

¿Cuál es ese valor agregado único que puedes brindar a tus clientes y nadie más puede ofrecer? El valor agregado único es la razón número uno por la que la gente te compra. Es la razón principal por la que tienes éxito o no. Ofreces algo que hace que tu producto sea superior a cualquier otra cosa disponible.

En cuanto desarrolles un valor agregado único, tus competidores intentarán neutralizarlo. Es como el juego de "burro castigado" que jugabas cuando eras pequeño. Saltas sobre alguien, luego te inclinas y un niño salta sobre ti, después tú sobre él y así... Lo mismo sucede en los negocios. Apareces con una ventaja competitiva que hace que la gente te compre. Tus competidores (que también son muy agresivos, quieren ser exitosos y ganar mucho dinero) buscan una forma de saltarte. Luego saltas sobre ellos. Después ellos sobre ti. Esto nunca se detiene porque el cliente siempre debe estar convencido de que lo que ofreces, de alguna manera, es superior a la competencia. Puede ser velocidad, variedad, calidad, hay muchas opciones diferentes, pero por eso la gente te compra.

Una de mis historias favoritas, que resume todo, habla sobre el león de las llanuras del Serengueti, en África. Cada mañana, el rey de los animales despierta y sabe que debe correr más rápido que el antílope más lento si quiere comer ese día. Por otro lado, cada mañana, un antílope despierta sabiendo que debe correr más rápido que el león más lento si quiere sobrevivir ese día.

La moraleja de la historia en emprendimiento es: no importa si eres un león o un antílope, cuando sale el sol, será mejor que estés corriendo.

Capítulo 7

Contrata el mejor talento y gestiónalo para el éxito

Cuando empecé con mi programa de asesoría empresarial, descubrí que los emprendedores van lento porque hacen demasiadas cosas pequeñas. Están tan atascados con esas cositas que cuando el día termina no hicieron lo importante y no vendieron nada.

Así que armé una estructura. Esto empezó con la pregunta: ¿por qué contratas personas para ayudarte? La regla es que 95% de tu éxito lo determinarán los empleados que realizan los trabajos críticos.

Cuando inicias estás impaciente. Debes obtener resultados, vender, generar ingresos y demás, entonces contratas con rapidez. A veces no te funcionan y todo se vuelve una pesadilla.

En los capítulos anteriores enfatiqué la importancia de tener mucho cuidado en la contratación y tener un abogado laboral porque puedes contratar a una persona el lunes, despedirla el martes y terminar pagando dos años de salario.

Para atraer y mantener buenos empleados, decimos que todo el trabajo lo hacen los equipos: una persona que trabaja con otra (hay equipos de dos). Un equipo pueden ser tú y una persona de medio tiempo. El trabajo del gerente, el trabajo del propietario de la empresa, es el trabajo del equipo. Lo

que todos hacen juntos determina su éxito o fracaso. El éxito requiere un desempeño excelente de cada miembro del equipo en cada trabajo clave.

Cuando trajimos a los emprendedores a nuestro programa, empezamos diciendo: “Contrata a un asistente y otras personas para que realicen trabajos que se hagan con un sueldo promedio más bajo del que esperas ganar”.

En la actualidad, ¿cuánto ganas por hora? Éste es uno de los principios más importantes que he enseñado a lo largo de los años. ¿Cuál es tu ingreso por hora? Sólo toma tu ingreso anual y divídelo entre 2 mil (la cantidad de horas que trabajas en un año). Más simple: revisa tus declaraciones de impuestos.

Digamos que ganas 100 mil dólares al año; eso, dividido entre 2 000, significa que ganas 50 dólares por hora. Ahora, la regla que te cambiará la vida es contratar, subcontratar, reducir la carga, delegar cada tarea que se pueda a otra persona que trabaje a un ritmo menor. No hagas un trabajo de 10 dólares la hora. No saques fotocopias. No prepares tazas de café. No hagas cosas para las que puedas contratar a otra persona a un precio más bajo.

Seguro dices: “No me alcanza para contratar a un asistente”, pero recuerda, si no trabajas en eso que sólo tú puedes hacer y que de verdad te paga bien, tendrás que hacer un trabajo de poco o nulo valor. Los emprendedores que contratan a un asistente para que se encargue de las cosas pequeñas observan cómo sus ingresos aumentan de 50 a 100% casi de inmediato, porque no están haciendo nada de bajo valor. Sólo hacen lo importante.

Sólo hay tres cosas que haces como propietario de un negocio o empresario que representan la mayor parte de tus ingresos. Si haces una lista de todo lo que haces en el transcurso de una semana o un mes, serán 20, 30, a veces 40 cosas, pero de éstas, sólo tres elementos, tres actividades, representan 90% del valor que generas, 90% de tus ingresos y de tu éxito financiero.

Pregúntate: “¿Cuáles son mis tres grandes actividades?”. A esto lo llamamos la ley de las tres. Si sólo pudieras hacer una cosa durante todo el

día, ¿cuál aportaría más valor a tu negocio e ingresos? Escríbelo y reflexiónalo... la mayoría de la gente nunca lo hace.

Luego preguntante: si sólo pudiera hacer dos cosas durante todo el día, ¿cuál sería la segunda actividad que aportaría el mayor valor? Después: si sólo pudiera hacer *tres* cosas durante todo el día, ¿cuál sería la tercera actividad que aportaría el mayor valor?

Éstas son las actividades a las que deberías dedicar la mayor parte de tu tiempo. Haz menos cosas (pero las más importantes) la mayor parte del tiempo, siempre mejorando en cada una. Luego tu trabajo será encontrar a alguien que haga las otras tareas. Ésta es la habilidad de un gerente o un ejecutivo, porque si no encuentras a nadie, terminarás haciéndolo tú.

Por eso algunos emprendedores trabajan 10, 12, 15 horas al día, siete días a la semana y logran muy poco. Están exhaustos, estresados. Esto afecta a su familia y todo lo demás, pero algunas de las cosas que hacen tienen un valor tan bajo que es una pérdida de tiempo. Si no contratas a alguien para que lo haga, terminarás haciéndolo tú.

Éste es el punto de partida de la cuestión de a quién contratar. Contratas a cualquiera que haga lo que sea a un precio más bajo que tú (por hora). Te niegas a hacerlo. No usas tu creatividad para trabajar más y más horas. No llegas temprano, te quedas hasta tarde y trabajas los fines de semana y las noches para minucias. Piensa: “¿A quién puedo conseguir para hacer esto?”.

Por suerte, en la actualidad puedes contratar personas para que realicen tareas de 30 minutos, de una hora o de dos. No necesitas hacerlas tú. Usa tu genio para encontrar a alguien más y concéntrate en tus tres grandes actividades. Delega todo lo que cualquier otro haga a una tarifa más baja que tú y libera cada minuto posible para realizar las cosas que sólo tú puedes. Haz lo que mejor sabes y delega o suspende el resto. ¿Qué haces mejor?

¿Quiénes son excelentes personas para tu negocio? Cuando empecé, contrataba gente sin siquiera pensar en ella. Venían y me decían: “Quiero este empleo y puedo hacer un gran trabajo” (siempre te dirán que trabajan

muy bien). Las contratas y descubres que no lo hacen, no tienen experiencia ni nada.

La regla es contratar despacio. Para conseguir buenas personas, lo más importante es contratarlas con cuidado y poco a poco, como IBM. Tardan dos años en reclutar a alguien, pero esperan que permanezcan 30 años en la empresa y están dispuestos a tardar mucho tiempo para hacerlo y capacitar. Las pequeñas empresas no pueden darse ese lujo. Entonces, lo más importante al contratar a otra persona es lo que yo llamo *transferibilidad de resultados*. Esto significa que tu empleado será alguien que ya obtuvo los resultados esenciales que necesitas en un puesto anterior en otra empresa (y lo hizo bien).

Las grandes compañías contratan empleados y dedican semanas o meses a formarlos desde cero. Pero los pequeños negocios, los emprendedores, deben contratar personas que ya sean buenas en lo que hacen y puedan empezar a trabajar desde el primer día.

Hace algunos años, cuando mi firma crecía con rapidez, necesitaba un contador para administrar mi negocio. Tenía muchas actividades en marcha y debía llevar un registro preciso. Una de las principales razones del fracaso de las pequeñas empresas es perder el control del departamento de contabilidad. Por eso necesitaba un contador.

Contraté a alguien al azar. Resultó espantoso. Lo reemplacé por otra persona y también fue terrible. No soy contador, soy vendedor. Soy un emprendedor, una persona que obtiene resultados. Así que seguí contratando gente porque no sabía lo que hacía.

Un día llamé a mi asistente y le dije:

—Necesito a alguien de tiempo completo.

—Está bien —respondió—. Entrevistaré a varias personas y te enviaré tres candidatos para que elijas.

Lo hizo. La tercera candidata se llamaba Helen. Tenía unos 55 o 60 años, era una mujer muy agradable, sin ostentación ni nada por el estilo y era contadora de pequeñas empresas.

La contraté. Todo se redujo a negociar el sueldo.

—¿Cuánto quieres ganar?

—3 mil dólares mensuales —respondió.

Esto fue en los años ochenta, era un muy buen salario, como 6 mil dólares en la actualidad.

—Planeaba pagar 2 mil dólares.

—Eso no es suficiente para mí. Tengo gastos.

—Muy bien, hagamos un compromiso. Te daré 2 500 dólares al mes, lo cual no es descabellado para una persona competente. Tras 90 días, revisamos tu sueldo y si todo va bien, estás contenta y yo también, lo subiremos a 3 mil dólares.

—Está bien.

Estaba un poco reacia. Era viernes o tal vez sábado, recuerdo que hice entrevistas el fin de semana. La contraté y empezó el lunes. Entró, se hizo cargo de todos los libros de contabilidad y las cosas que otros habían estropeado. Vino y me preguntó esto, lo otro, me sugirió esto, hizo aquello.

Estaba impresionado. Nunca había tenido una persona tan competente. Fui a verla el lunes por la tarde y le dije: “Sé que acordamos revisar tu sueldo en 90 días, pero lo subiré ahora”. Y lo hice. Luego, cada año, en la época del aumento de salario, me acercaba a ella y le decía: “Estás haciendo un buen trabajo, no quiero perderte. De verdad, te valoro. Me gustaría aumentar tu sueldo. ¿Está bien?”. Siempre me dijo que sí. Siempre nos reímos de eso. Trabajó para mí durante 10 años y luego se retiró. Era una mujer maravillosa.

El punto es: contrata a la gente que necesitas y que sea buena, porque así yo nunca tuve que preocuparme por el dinero, las finanzas y la contabilidad. Hasta ese momento, el sistema contable estaba fuera de control. Los banqueros amenazaban con cancelar mis préstamos y sacarme del negocio. Querían apoderarse de mi casa. Teníamos el dinero en el banco, pero las cuentas estaban tan desordenadas que ni siquiera podíamos encontrarlo.

Así que, encuentra personas muy buenas y no escatimes dinero en contratarlas porque, como dije antes, siempre te devolverán mucho más de lo que les pagas.

Qué buscar en los empleados

1. Son excelentes en su trabajo.
2. Aceptan altos niveles de responsabilidad.
3. Tienen una actitud mental positiva.

He aquí las cosas que debes buscar. Número uno: *son excelentes en su trabajo*. Hacen un buen trabajo *ahora*. No son personas que aprenderán en una semana, un mes o un año... Eres una empresa pequeña, un emprendedor y debes contratar a personas que ya sean buenas en lo que quieres que hagan.

Número dos: *aceptan altos niveles de responsabilidad*. No buscan un trabajo fácil ni sentirse con derechos.

Algunas personas me preguntan si les voy a dar automóvil, vacaciones, bonificaciones y oficinas. Les respondo: “Entiende que estás en una empresa pequeña. No podemos darnos el lujo de hacer esas cosas. Primero debo comprar mi coche”.

Los buenos empleados no discuten sobre esto o aquello. Aceptan niveles de responsabilidad y quieren empezar. Desean el trabajo.

Número tres: *los buenos empleados tienen una actitud positiva*. Sólo contrata personas que te agraden. Ésa no es la condición principal ni la única, pero es clave. Seguro pasarás más tiempo con un empleado que con tu cónyuge o hijos, así que asegúrate de que te agrade.

Si por alguna razón no te gusta, incluso si parece competente, no lo contrates. Quieres gente feliz. Deseas crear un ambiente de trabajo agradable.

Una vez, cuando hubo muchas disputas, reuní a mi personal y dije: “Miren, mi trabajo es asegurarme de que todos aquí estén felices y que trabajemos juntos en armonía. Entonces, si alguien no está contento por alguna razón, lo invito a que se vaya. No habrá resentimientos ni nada. Le pagaremos, pero no quiero a nadie infeliz o que no contribuya a un ambiente armonioso”.

En esa época teníamos unos 22 empleados. Un par eran un dolor de ya sabes qué. Siempre se quejaban, chismorreaban, refunfuñaban y me criticaban. Les dije: “Si siguen así, tendrán que irse porque no es útil para mi negocio. Consumen demasiado tiempo y energía”. Respondieron que

estaba bien y se molestaron un poco. Pero después empezaron a quejarse y a criticar de nuevo.

Los despedí a ambos. Todos en la empresa se sorprendieron, pero estaban felices porque sabían que no permitiría que las personas negativas crearan un ambiente de trabajo desagradable. A partir de ahí, todo fue más sencillo.

Te mostraré cómo contratar personas en un par de segundos. Sólo desea empleados que se lleven bien con los otros. Una forma de saber si tienes buenas personas es si se ríen mucho. Lo más importante para un alto desempeño es un ambiente laboral positivo, donde las personas aprecien a sus compañeros de trabajo, les guste su empleo y platiquen. Salgan a tomar un café, almuercen y socialicen.

Tuve empleados que trabajaron para mí durante años y pasaron a otra cosa. Veinte años después, todavía almuerzan, cenan y celebran la Navidad juntos. Todavía son felices juntos. Justo eso estás buscando.

Además, usa bien el tiempo de tus trabajadores. Debes imponer disciplina. Anuncia: “Aquí trabajamos todo el tiempo. No jugamos. Éste no es un lugar donde nos sentemos a charlar, contar chistes y eso”. Ésta es la regla: si pasan más de 10% de su tiempo socializando en el entorno laboral, significa que el trabajo está mal organizado. Significa que las personas no tienen claras sus ocupaciones, así que no hacen nada.

Tu trabajo como gerente es asegurarte de que todos estén trabajando, de que todos estén ocupados. Quizá tengas demasiadas personas. Una forma de aumentar la eficiencia es disminuir el personal. En la recesión que inició hace 10 años, es bastante asombroso cuántas empresas (hasta las de Fortune 500) despidieron a cientos, incluso miles de empleados. Aumentaron su eficiencia, productividad y producción porque había menos personas para hacer el trabajo. No desperdiciaban el tiempo y se llevaban bien con los demás.

Tu capacidad para encontrar y contratar a las personas adecuadas es la clave para ocuparte en lo tuyo y multiplicarte. A veces, un emprendedor de verdad productivo, si tiene un buen personal de apoyo, produce 10 veces más que una persona sin ayuda. Ése es tu trabajo: multiplicar y aprovechar

a tu gente para que produzca mucho más de lo que cuesta (gratis más una ganancia).

La selección es 95% del éxito en la contratación. Es el proceso más importante. Ya te conté que trabajé con IBM, Hewlett-Packard y muchas de las empresas más grandes del mundo. Estas compañías son enormes porque tienen mucho cuidado con el proceso de contratación. Entrevistan una y otra vez.

La empresa grande promedio entrevista siete veces antes de contratar. Algunas lo hacen hasta 10 o 12 veces. Leí que una firma de Nueva York realiza 20 entrevistas. Tienen una lista de verificación: primera entrevista, segunda, con quién es la entrevista, etcétera. Incluso para recepcionista entrevistan 25 veces. También tienen una tasa de rotación de menos de 1% en cinco años. Cuando ya contratan a una persona se queda ahí de por vida.

Las empresas más exitosas tienen menor rotación. Se necesita mucho tiempo y dinero para contratar a una persona, capacitarla, entrenarla, familiarizarla con tu negocio, productos, servicios, clientes y otros empleados. Si no funciona, pierdes todo eso. Necesitas contratar a alguien nuevo.

Una de las razones por las que tengo una buena compañía es que pago más a mi gente con regularidad. Les pago como reconocimiento de sus habilidades y conocimientos.

Hay tres áreas de habilidades críticas para un empleado. Primera: la habilidad de hacer su trabajo. Segunda: conocer a todas las personas ajenas a la empresa, que influyen en ella (los clientes, proveedores, vendedores, administrativos, la gente de la que depende). Tercera: conocer a las personas dentro de la empresa, saber quién informa a quién y trabaja con quién; quién tiene fortalezas y debilidades; quién hace qué y cuál es el orden jerárquico y el área de responsabilidad. Estas cosas son invisibles. Se llaman capital intelectual y una persona debe tenerlas para hacer un buen trabajo.

Si alguien se va porque en otro lado le ofrecen 100 dólares más al mes, puedes perder semanas, meses, incluso años de capital intelectual. Ahora debes encontrar una persona nueva y crear ese capital. Es muy importante

comprender que no es sólo el individuo el que hace el trabajo, sino todas las pequeñas cosas que las personas saben sobre el funcionamiento de tu empresa. Esto las vuelve invaluable. Les permite obtener resultados mucho más rápido, fácil y mejor que alguien nuevo.

También recuerda esto: nunca contrates para solucionar un problema. Mucha gente dice: “Vaya, tenemos mucho que hacer. Contrata a alguien”. Durante el auge de las puntocom, las compañías contrataban a cientos de personas a la semana. ¿Te imaginas? Contratar a una persona en una pequeña empresa es un verdadero desafío, pero contratar centenas, es decir, montones porque las compañías estaban creciendo con mucha rapidez... Claro, todas colapsaron o desaparecieron.

Incluso si tienes un problema, si debes hacer el trabajo o si estás retrasado en la agenda, es mucho más fácil ir lento, revisar con cuidado, tomarte tu tiempo y contratar a la persona adecuada la primera vez que hacerlo de forma rápida.

Una mala contratación es muy cara. Contratar a una persona y perderla cuesta entre tres y seis veces su ingreso anual porque se necesita mucho tiempo para capacitarla, trabajar con ella y supervisarla. Y estos costos son invisibles. A veces hay que pagar por empresas de contratación externas.

Algunas personas dicen que contratar y conservar a alguien implica hasta 10 veces su salario. Por ejemplo, si le pagas 30 mil dólares al año, quizá te está costando 300 mil dólares en costos invisibles. Eso descubrieron. El consultor empresarial Dan Kennedy dijo que todos esos costos son invisibles y que los negocios con menor rotación de personal tienen las mayores ganancias en todas las industrias.

Por eso las empresas grandes y poderosas tienen mucho cuidado con la contratación y, como resultado, la gente produce mucho más. Hay menos errores, pérdidas y dificultades.

Si tienes una baja rotación, obtendrás grandes beneficios. Todos los costos de una alta rotación son invisibles. Las compañías pueden arruinarse si tienen un alto nivel de rotación y no saben a dónde se fue el dinero.

Sigo repitiendo (una y otra vez) que tu capacidad de pensar es la habilidad más importante que tienes, por lo que, al contratar, reflexiona en

los trabajos. A esto le llamo el *triángulo de hierro*. El punto número uno del triángulo de hierro es, *¿qué resultados esperas de la persona?* ¿Qué quieres que logre de verdad al final del día?

El triángulo de hierro de la contratación

1. ¿Qué quieres que logre?
2. ¿Qué habilidades necesita?
3. ¿Qué tipo de personalidad quieres?

Si vas a contratar a un vendedor, es muy fácil. Cada día, semana o mes quieres que alcance cierto nivel de ventas. Para otros empleados, debes dar un paso atrás y pensar: *¿qué quiero que logren?*

Escribo mucho, libro tras libro. Uno de los trabajos de mi secretaria era mecanografiar los manuscritos, así que desarrollé un método de dictado, redacción, acomodo, etcétera. Trabajamos juntos y ella mecanografió libro tras libro de forma maravillosa, marcando una diferencia extraordinaria para mí. Shirley trabajó conmigo durante 12 años. Hizo un trabajo fabuloso y le pagué muy bien porque me salía gratis más una ganancia. Ella me permitió producir mucho trabajo de alta calidad.

Entonces piensa: ¿qué resultados se esperan? Por lo general, en un trabajo se esperan varios resultados. Haz una lista: *¿cuáles son las tres más grandes e importantes actividades que necesitas que haga esa persona?*

Si hacen muchas cosas pequeñas puede ser importante o no. Pero seguro hay tres cosas (las tres más grandes actividades o responsabilidades) que, si las hacen bien y con constancia, harán una contribución enorme para ti.

La segunda parte del triángulo son las *habilidades requeridas*. ¿Qué habilidades necesita una persona para realizar esos tres trabajos principales o para obtener esos resultados importantes? Ésta es una cuestión de experiencia. Cuando entrevistes a alguien, siempre pregúntale qué ha hecho, para quién y qué resultados obtuvo. Recuerda, buscas una persona que ya haya obtenido los resultados que deseas y lo haya hecho muy bien.

La tercera parte del triángulo son *los atributos necesarios de personalidad*. ¿Qué tipo de persona quieres contratar? ¿Amable, cálida, servicial, cooperativa? Las grandes empresas descubrieron que la principal razón de los despidos no es su incapacidad en un área técnica, sino porque no se llevan bien con los demás.

Esto llega hasta los niveles de CEO de Fortune 500. Basta con leer la famosa historia del fundador de Uber. Este hombre brillante construyó una compañía de casi 70 billones de dólares en cinco años... y la junta directiva le pidió que renunciara porque era un maldito. Steve Jobs no podía ser despedido porque era el dueño de la empresa, pero también era nefasto. Era una persona muy difícil de tratar e hiriente. El director de Xerox hace unos años fue despedido porque insultaba, gritaba y maldecía a la gente.

La personalidad es muy importante. Contrata sólo gente agradable. Incluso si alguien es un genio, si no es un individuo agradable con quien trabajar, mejor pásalo por alto.

El siguiente paso es describir el puesto de trabajo. Imagina que hay una fábrica de personas perfectas. Si envías un pedido a esta fábrica, te mandan al empleado perfecto. Piensa en papel. Oblígate a anotarlo. Lo más sorprendente: esto activa la ley de la atracción en el universo y te ayudará a captar a la persona perfecta a tu vida.

Te daré un ejemplo. Empecé un negocio de capacitación ejecutiva, usando videos, libros de trabajo y entrenado gente para ingresar en las empresas. Necesitaba un vicepresidente para dirigir esa división. No tenía a nadie y una de las reglas es: si no tienes un campeón para encabezar un nuevo producto o servicio, no lo lances porque nunca tendrá éxito.

Me senté y seguí mi consejo. Escribí una lista de las 34 cosas que buscaba en la persona perfecta. Era una posición muy remunerada. Hablo de una base de 75 mil dólares y un ingreso posible de hasta 150 mil dólares. Quería todas estas cosas: experiencia en mi negocio, conocimiento de la industria y las ventas, no fumar y estar en buena forma física.

Luego, un hombre me llamó desde el cielo azul claro. Nunca lo había visto ni oído hablar de él. Me dijo: “Trabajo para uno de sus promotores, vendiendo sus seminarios de oficina en oficina en ciudades distantes. Hace

poco terminé un proyecto y pensé en usted. Quizá hay alguna oportunidad para trabajar en su empresa, así que me gustaría hablarle unos minutos, si se puede”.

Era un buen tipo, inteligente y había trabajado para mí de manera indirecta, así que acepté. Le dije: “Puedo darte 30 minutos porque estoy muy ocupado”. Vino, lo conocí y pasé tres horas con él. El tipo era excelente. Tenía todas las cualidades adecuadas, personalidad, todo. Lo contraté y lo puse a trabajar.

Estuvo conmigo durante casi un año. No sólo poseía las 34 cualidades (revisé la lista con él casi un mes después), sino otras más. Tenía la capacidad de diseñar programas informáticos para marketing y ventas. El tipo era un genio. Fue un estudiante de toda la vida y mejoraba constantemente sus habilidades. Se llamaba Carl. Todavía lo recuerdo.

Entonces, una de las cosas más importantes es pensar en papel. Haz una lista e imagina que enviarás un pedido a esa fábrica de personas perfectas. Escríbelo justo como si fuera una orden: estoy buscando una persona con estas cualidades, atributos, habilidades, destrezas, personalidad. Luego lo envías por correo. Tu probabilidad de conseguir a la persona perfecta será fenomenal.

Cuando tengas la descripción perfecta, diles a tus amigos o compañeros de trabajo: “Estoy buscando a una persona como ésta. ¿Qué piensas?”. Responderán: “Quizá quieras tener más de esto o menos de aquello. Recuerda poner eso y lo otro”.

Consigue un consenso sobre la persona que buscas. Cuéntales a todos en la empresa que estás buscando a una persona así. Muchas veces conocen a alguien de su familia, amigos o demás contactos que es la persona perfecta.

Muchas empresas contratan un mínimo de 90% de su personal por recomendación interna. Lo hacen escribiendo una descripción muy clara y discutiéndola con su personal y equipos. Las pequeñas empresas pueden hacer esto con bastante rapidez. Luego, todos se van con una descripción escrita y preguntan a sus cónyuges: “¿Qué piensas de esto? ¿Conoces a alguien así?”.

“Bueno, mi amigo fulano de tal, con quien fui a la escuela, se acaba de mudar aquí hace un mes y todavía está decidiendo dónde trabajar”. A veces te traen a la persona perfecta.

Avanza con tranquilidad. Oblígate a reducir la velocidad. ¿Cómo? Escribiéndolo. Si no lo pones en papel, tus posibilidades de cometer un error de contratación son enormes. Un error de contratación puede costarte mucho dinero y tiempo, y empeorar las cosas.

Al final, lanza una red amplia. Cuéntaselo a los demás. Entre más gente sepa que estás buscando una persona, será más probable que alguien la conozca.

Tengo un par de amigos que hacen eso. Cuando expanden su negocio me llaman: “Estoy buscando una persona como ésta. ¿Conoces a alguien en tu círculo de amigos? Te enviaré una descripción escrita”. Una vez al año recibo algo así. Siempre pienso que es muy inteligente. En lugar de adivinar, publicar anuncios o contratar agencias de personal, sólo corre la voz. La gente dirá: “Ah, sí, acabo de hablar con alguien que tal vez conoce a alguien que está hablando de alguien”.

Ahora, el proceso de entrevistas. De nuevo, aprendí esto al trabajar con algunas de las empresas más grandes del mundo. Gastaron fortunas y décadas desarrollando procesos de entrevistas. Hay ciertas cosas simples que debes hacer y marcarán una diferencia extraordinaria.

Número uno, busca el *historial de logros*. ¿Qué hizo la persona en el pasado? Recuerda: transferibilidad de resultados. Contratas a alguien porque ya hizo lo que necesitas que haga. Ésa es la razón. Hoy en día, muchas compañías están descubriendo que si encuentran a alguien con un historial de éxito en otra empresa, esa otra empresa ya pagó el entrenamiento de cómo hacerlo. Eso ahorra semanas, meses y enormes cantidades de dinero para alcanzar el mismo nivel de rendimiento.

En la entrevista enfócate en lo que han hecho, para quién y cuáles fueron sus resultados. Más de 50% de las respuestas a estas preguntas resultan ser falsas o exageradas.

Después busca una *sensación de urgencia*. Una persona buena de verdad quiere el trabajo y desea empezar ahora. Como pregunta de prueba, digo:

“Si llegáramos a un acuerdo y éste es el trabajo adecuado para usted y usted es la persona adecuada para este trabajo, ¿qué tan pronto estaría dispuesta a comenzar?”. La persona adecuada quiere empezar ahora. Desean comenzar de inmediato.

Tenía una secretaria, Judy, una mujer maravillosa. Necesitaba un asistente personal (que en mi negocio implica mucho trabajo). Me la envié otra persona y la entrevisté. Le hice esa pregunta. Me respondió: “De verdad quiero este empleo. Creo que podría hacer una gran labor aquí. Tengo que avisar con dos semanas de anticipación en mi trabajo actual, pero estoy dispuesta a venir en las tardes y los fines de semana gratis para aprender, de modo que, en cuanto me libere de donde estoy, pueda empezar de inmediato”.

La contraté en ese momento y empezó a llegar a las 5:15 p. m. Empezaría a trabajar y organizar cosas. En menos de dos semanas se unió de tiempo completo y estuvo tan bien después, que se quedó conmigo cuatro años. Se fue porque tuvo tres hijos y ya no le daba tiempo, pero sigue siendo amiga de casi todos en nuestra oficina. Almuerzan juntos y charlan con ella.

La mayoría de las personas que trabaja para mí tiene ese tipo de relación. Todos son amigos entre sí porque saben que siempre son bienvenidos en la empresa. Pueden venir en cualquier momento, reunirse con nosotros y ver gente.

Además, busca *preguntas inteligentes*. Un estudio de la revista *Fortune* descubrió que 72% del éxito probable de una persona se determina por las preguntas que hace durante la entrevista. Si alguien se sienta y responde pasivamente o no hace preguntas, significa que teme decir algo incorrecto, pero si alguien es un buen elemento futuro, seguro *te* entrevistará.

Hacía un seminario de un día llamado “Cómo conseguir el trabajo que quieres”. Era muy popular. Miles de personas asistieron, salieron y consiguieron un trabajo nuevo o mejor. Una de las cosas que enseñaba era la entrevista informativa.

En la entrevista informativa, tú entrevistas al jefe en lugar de él a ti. Haces muchas preguntas. Claro, ya las tienes preparadas. Escribes una lista

de preguntas sobre la empresa: antecedentes, pasado, producto, servicio, clientes, mercado, fortalezas y debilidades. Preguntas mucho porque ésta es tu vida.

Desde el punto de vista del empleador, le estás pidiendo a una persona que venga y done parte de su vida por tiempo indefinido a este trabajo. Quieren saber cuáles son sus probabilidades de avance futuro, cuánto ganarán más adelante, qué trabajo harán en un año, dos años o más. Cuanto más pregunten, hay más probabilidades de que sean excelentes empleados.

Luego está la regla de tres, una de las cosas más importantes que aprendí. Se las enseñé a los ejecutivos de algunas de las empresas más grandes del país y la hicieron una regla: cada persona que tiene autoridad para contratar debe aprender y practicar la regla de tres.

La regla de tres para la contratación

1. Entrevista al menos a tres personas.
2. Entrevista a la persona que más te gusta al menos tres veces.
3. Entrevista a la persona que te gusta en, al menos, tres lugares diferentes.
4. Haz que, al menos, otras tres personas entrevisten al candidato.

La regla de tres dice que entrevistes al menos a tres personas para un trabajo. Nunca contrates después de hablar sólo con una. Hace unos cinco años me involucré en un negocio donde el gerente era un buen vendedor, pero un gerente terrible. Decidió que quería liberarse de sus responsabilidades laborales del día a día (es decir, su principal puesto de trabajo). Invertí mucho en esta empresa y no iba nada bien.

Un día se levantó y decidió contratar a alguien para que hiciera todas esas cosas que se suponía que debía hacer, pero que hacía mal. Estaba en el estacionamiento de un supermercado guardando la despensa en su automóvil, cuando se puso a hablar con el tipo del automóvil de al lado (que también cargaba sus comestibles en la cajuela). Tuvieron una pequeña charla y mi gerente le dijo:

—¿Dónde trabajas?

—En tal lugar, pero estoy buscando un cambio.

—¿Te gustaría ser presidente de mi compañía?

El gerente contrató a este tipo como presidente de la compañía y lo trajo. En sólo seis meses, los dos juntos, codo a codo, llevaron la empresa a la quiebra.

Reflexiónalo. ¿A quién se le ocurre contratar para un negocio multimillonario (de forma potencial) a alguien que conoció en el estacionamiento de un supermercado? Sin entrevista ni verificación de antecedentes. Le pagó demasiado y el tipo no sabía nada sobre el trabajo. Siempre pienso que es un gran ejemplo de lo negativo.

Recuerda: entrevista, al menos, a tres personas y luego escoges a quien más te guste. Algunas empresas entrevistan a cinco, 10 o 20 candidatos. A la persona que más te guste hazle mínimo tres entrevistas. Incluso si se ve fantástica en la primera reunión, cítala de nuevo. Un individuo que se ve muy bien la primera vez, se ve normal la segunda vez y (muchas veces) se ve terrible la tercera vez, así que espera. Avanza lento. Ralentiza el proceso. Pon el pie en el freno. No corras ni decidas con rapidez. Contrata despacio.

Después, entrevista a tu candidato favorito en tres lugares diferentes. Los seres humanos tienen algo que llamo *efecto camaleón*. De hecho, cambian su comportamiento y personalidad cuando los mueves.

Hewlett-Packard tiene un sistema de siete entrevistas: mínimo siete entrevistas con, mínimo, cuatro gerentes. Si una persona le gusta al primer entrevistador, se la pasan al segundo, luego al tercero y al cuarto.

A continuación, tienen una entrevista conjunta, en la cual se entrevistarán ante dos de los gerentes y luego tres, cuatro o cinco. Como puedes ver, ralentizan el proceso.

En la entrevista número siete invitan al candidato y a su esposa o esposo a cenar a un buen restaurante. En ese momento, el candidato piensa: “Voy a conseguir el trabajo. Súper, seguro ésta es la formalidad final. Salir a cenar”. El gerente también invita a su pareja y sólo charlan. Los candidatos creen que es el resumen final: conversación social. Pero es una entrevista, una muy sutil. Es para descubrir cómo trabaja esta pareja. ¿Cómo hablan?

¿Son amistosos? ¿Educados? ¿Problemas en casa? ¿Cómo se dirigen al mesero? ¿Cómo tratan al personal de servicio? ¿Los tratan con amabilidad? ¿Son cordiales y atentos? Porque van a tratar con los clientes de la empresa. ¿Cómo alternan con el cónyuge del entrevistador? ¿Le hablan como a un igual o como a una persona de segunda mano recién traída a una cita? La forma en que el prospecto se comporta en la séptima entrevista determina si lo contratan o no.

Muchas compañías tienen diferentes trucos y técnicas como ésta. Tener mínimo otras tres personas que entrevisten al candidato. Nunca en tu vida vuelvas a tomar una decisión de contratación por tu cuenta.

El error más grande que cometía al principio de mi carrera como emprendedor era conocer a una persona y contratarla a la primera reunión. Contrataba gente un lunes y la despedía el martes porque el lunes parecía impresionante, pero el martes revelaba su verdadero yo. Luego empecé a entrevistar varias veces para ver cómo se comportaba la primera, la segunda y la tercera vez.

En mi empresa, durante años, al menos tres personas entrevistaron al candidato. Le decían: “Disfruté mucho hablar con usted y queremos asegurarnos de tomar buenas decisiones, por eso debe saber todo lo posible sobre la empresa y su gente. Voy a presentarle a fulano de tal para que le haga las preguntas que desee sobre el negocio y cómo funciona”.

El empleado (preparado de antemano) sabía que llevaría al candidato a una entrevista. Charlaban casualmente, no de jefe a candidato, sino de igual a igual. Hablaban sobre el negocio, la vida, la familia y qué habían hecho en el pasado.

Luego, este empleado le decía al candidato: “Te presentaré a otra persona con la que también deberías hablar”. Serían, mínimo, tres personas. Hoy en mi empresa hay un mínimo de siete. Cuando buscan a un empleado nuevo, el candidato hablará con un mínimo de siete personas en el lugar. Charlan y los llevan a almorzar antes de tomar una decisión de contratación.

Un ejemplo personal: una vez entrevisté a una mujer. Era amigable, encantadora, ingeniosa, tenía experiencia... parecía la contratación perfecta.

Estaba desbordado de alegría por contratar a tan buena candidata. La llevé a la puerta de al lado para entrevistarla con otra persona. Después le pregunté:

—¿Qué te parece?

—No, por supuesto que no. La mujer es un desastre. En primer lugar, acaba de salir de la cárcel por malversación de fondos. Ésta es una posición contable. Además, es una adicta en recuperación.

Estuve a punto de contratar una pesadilla. Cuando habló conmigo fue impresionante, amable, cálida y servicial. Pero cuando habló con alguien de su nivel, todo salió a la luz.

Así que seguí su consejo y nunca volví a contratar a nadie que mi personal no aprobara. Ahora tenemos una rotación casi nula. Si una persona renuncia es porque no tiene la capacidad de desarrollar nuevas habilidades o debe ir a otro lugar para casarse (o algo similar). Teníamos dos mujeres en nuestra oficina que eran superestrellas y se casaron. La vida sigue adelante.

En resumen, mínimo, entrevista a tres candidatos. Entrevista a tu favorito al menos tres veces. Hazlo en, mínimo, tres lugares diferentes y luego solicita que otras tres personas lo entrevisten y te den su opinión. Si vas empezando y no tienes personal, pídeles a tus amigos que entrevisten a la persona (y tú haz lo mismo con los candidatos de tus amigos). Esto te ahorrará mucho tiempo y molestias.

Otro requisito es verificar en persona las referencias. El empleador debe hacer la verificación del currículum. Eso significa llamar a la persona para la que el candidato trabajó antes. Debido a nuestra litigante sociedad, nadie te dirá nada que lo meta en problemas (tú entiendes qué). Entonces hablas por teléfono:

—Buenas tardes. Quiero contratar a esta persona para hacer este trabajo. ¿Puedo hacerle un par de preguntas sobre él o ella?

—Claro, está bien —dirán con mucha cautela porque no quieren un problema.

—¿Puede decirme si cree que él o ella sería apropiado para este trabajo en particular? Las responsabilidades de producción serían las siguientes y los resultados que queremos obtener son éstos.

Dirán sí o no. Te darán un poco de información.

—¿Tiene algún consejo o recomendación para mí al contratar a esta persona? —preguntas. Recuerdo un caso en el que me respondieron:

—Sólo una cosita: tiene una mentalidad de gran empresa. Es una mujer muy agradable, pero tiene mentalidad de gran empresa.

—Gracias —respondí. La verdad, “tener mentalidad de gran empresa” me parecía bastante inocuo, así que la contraté.

En realidad, querían decirme que la mujer era un desastre. Había trabajado para recursos humanos en una gran firma y estaba acostumbrada a asignar todo el trabajo a otras personas. Cuando vino a mi compañía, su trabajo consistía en interactuar con nuestros consultores y capacitadores de todo el país.

Lo primero que hizo fue apagar su teléfono y negarse a recibir llamadas. Habíamos anunciado que ella sería su apoyo personal, pero no recibía ninguna llamada. Tenía todo en espera, encontró a un asistente en la oficina y le dijo: “Llama a esta gente”.

Después de una semana o dos me enteré. Los clientes me llamaban para quejarse: “Nunca recibimos nada de ella. No responde a ninguna pregunta”. La confronté y me explicó: “No, no. No lo entiendes. Ése no es mi trabajo. Soy la asesora *senior* de recursos humanos y si tienen alguna pregunta o problema, pueden escribir o dejar un mensaje. Le pediré a Susan que se comunique con ellos”.

Éramos una empresa pequeña. Todo era uno a uno, de frente. En una firma chica no existen grados de separación. Si una persona tiene una pregunta, un problema o una necesidad, requiere una solución de inmediato. Desean cerrar una venta, estar en contacto, recibir una confirmación y una factura. Estuvo “trabajando” durante algunos meses. Al final la despedí. No encontró trabajo durante dos o tres años. Nadie la contrataba. Revisaron sus antecedentes mejor que yo y nunca me dio como referencia.

Otra pregunta que debes hacer es: “¿Contrataría de nuevo a esta persona?”. Si te responden que no, agregas: “¿Podría decirme por qué?”. Muchas veces conseguirás información valiosa.

Por cierto, ésa es la prueba de fuego. Si el empleador anterior no la contrataría de nuevo, sería una tontería hacerlo. Sería como un suicidio. Te

están diciendo: “Alerta roja, alerta roja”, pero sin exponerse a ninguna responsabilidad.

Una vez hablé con un gerente sobre una candidata a asistente personal. Le pregunté:

—¿Volvería a contratar a esta persona?

—Por supuesto —me respondió—. Es la mejor que he tenido en este trabajo. La única razón por la que tuve que dejarla ir es que la empresa cambió y salimos del negocio. Entramos a otra área y su empleo desapareció, pero la volvería a contratar en un minuto.

¡Vaya! Entonces la contraté. Trabajó para mí durante tres años e hizo un gran trabajo.

La última pregunta que hago justo antes de irme es: “¿Hay algo más que deba saber?”. En este momento se romperá la presa. Con frecuencia te dirán: “Bueno, le gusta la marihuana o las drogas”, “mmm... seguro le gusta el whisky” o algo así. Lanzarán algo que sea una alerta roja.

Así que revisa los currículums y las referencias en persona. Y toma notas. Escríbelo, apúntalo, grábalo. Tal vez hables con dos, tres o cuatro personas diferentes. No confíes en tu memoria para recordar quién dijo qué sobre quién.

La siguiente regla es contratar despacio y despedir rápido. Las grandes empresas han aprendido esto: avanza despacio, pero si cometes un error, despide con rapidez. Existe una regla básica que dice: “El mejor momento para correr a una persona es la primera vez que te pasa por la cabeza”. Si crees que te equivocaste... te equivocaste. Córdalo, córrelo, despídelo. Reduce tus pérdidas de inmediato.

Para terminar, empieza bien y con fuerza. Cuando inicies a una persona en un nuevo trabajo, llénala de pendientes. Dale 10 cosas para hacer y, al día siguiente, otras 10. Mucha gente comete el gran error de permitir que los nuevos empleados se instalen, conozcan a sus compañeros, se sienten en su escritorio y coloquen sus fotografías.

Uno de los mejores empleos que tuve fue cuando terminé mis exámenes universitarios para el MBA. Tenía treinta y tantos años. Un viernes, como a

las 3:30 p. m., regresé a casa después de una entrevista. De pronto, sonó el teléfono. Era el jefe.

—¿Has pensado en trabajar para mí? —me preguntó.

—Por supuesto, me encantaría hacerlo.

—Genial. Empecemos.

—Iré el lunes en la mañana, ¿a qué hora le gustaría que estuviera ahí?
—pregunté

—¿Qué tal ahora mismo? ¿Podrías?

Su oficina estaba a unos 20 minutos de mi departamento, así que respondí:

—Está bien. Llegaré en 20 minutos.

Me dio la oficina más pequeña de todo el complejo y me sentó con una lista de pendientes. Ése fue mi punto de partida y estuvimos en esa oficina hasta las 6:00 p. m. Trabajé todo el fin de semana. El lunes por la mañana, estaba muy cansado... pero me ahogué en ese trabajo durante casi dos años. Aprendí más y gané más de lo que jamás hubiera soñado, porque el jefe me puso una enorme carga de trabajo.

Por eso, cuando contrates a alguien, llénalo de trabajo y luego cárgale más y más. La gente se queja de tener demasiado que hacer, pero le encanta sentirse abrumada por el trabajo.

Ahora hablemos sobre cómo gestionar el éxito de esos empleados. Es bastante simple. Algunos investigadores realizaron una de las pruebas más exhaustivas sobre rentabilidad de empresas de alto rendimiento y crecimiento del negocio. Examinaron decenas de miles de compañías en 22 países. Tenían 150 investigadores y trabajaron en esto durante 12 años, al final dijeron cuáles son las claves del alto rendimiento.

En resumen, hay tres cosas que representan 80 o 90% de todo el desempeño en todos los trabajos. Los analistas encontraron que las empresas más inflexibles en estas tres actividades principales son las más exitosas, rentables, prósperas y felices.

Reglas para un alto rendimiento

1. Metas y objetivos claros
2. Medidas y estándares claros
3. Plazos y horarios claros

El número uno es *metas y objetivos claros*. Como ya dije, mi palabra favorita es *claridad*. El 95% de todos los problemas, dificultades y metas se resuelve con mayor claridad. El problema es la falta de claridad: la ambigüedad. El conflicto es cuando una persona no tiene claro lo que se espera que haga. Por eso, recuerda: claridad en metas y objetivos.

Es cierto que no puedes influir en un estilo de personalidad. Es innato, como el color de los ojos. Pero, al ser claro como el agua sobre qué quieres y necesitas que haga esa persona, aumentas su entusiasmo y motivación de manera drástica. A la gente le encanta saber con claridad qué quieres. “Sólo dime qué quieres” es una frase que se escucha una y otra vez.

Los investigadores entrevistaron a decenas de miles de empleados y les preguntaron:

—Piensen en el mejor jefe que hayan tenido.

—El mejor jefe que tuve fue tal y tal...

—En retrospectiva, ¿cuáles eran las características o cualidades de ese mejor jefe?

—Siempre sabía con exactitud lo que quería que yo hiciera. Nunca hubo ambigüedad sobre las expectativas —respondían casi todos—. Así que iba a trabajar y hacía justo la labor que se suponía que debía hacer.

La segunda cualidad de los mejores jefes, según este estudio, fue la consideración: “Sentía que mi jefe se preocupaba por mí como persona y no sólo como empleado”. Pero la número uno fue: “Siempre supe lo que él o ella quería que hiciera. Siempre supe cuáles eran mis objetivos”. Creo que éste es el más importante de todos.

El número dos es que el empleador es *absolutamente claro sobre medidas y estándares*, de modo que cada persona sabe con exactitud cómo medir su trabajo (cómo saber si el trabajo se hizo bien o mejor). Jefe y empleado se sientan y quedan muy claros sobre el objetivo y cómo medir si se logró, si el trabajo se hizo con precisión. La gente siempre ha tenido un objetivo al que apuntar.

El trabajo del gerente es hacer que el empleado se sienta como un ganador. Es el mejor estándar para las mayores empresas: todos los empleados se sienten bien consigo porque se sienten ganadores.

¿Cómo hacer que los empleados se sientan como ganadores? Déjalos ganar. ¿Cómo? Aclarándoles lo que quieres que hagan y cómo se mide. Si lo hacen en la medida establecida, es como cruzar la meta de una carrera. Sienten que ganaron. Si deseas grandes resultados, permite que las personas se sientan de alto rendimiento.

El número tres es *plazos y horarios claros* para la realización de una tarea. Casi todos tus problemas con la moral, con las interacciones entre los gerentes y el personal, surgen porque no saben con claridad qué quieres que hagan. Tampoco saben cómo lo vas a medir. “¿Cómo medir si hice un buen trabajo?”.

Por naturaleza, las personas quieren hacer un buen trabajo. Permite que lo logren dándoles un objetivo al que apuntar. Es como correr una carrera: sé cuándo crucé la línea de meta. Sé cuándo gané.

Esas tres cosas son una forma muy simple de tomar a cualquier individuo y convertirlo en un excelente gerente: primero, sentarse con una persona o más para discutir y acordar lo que se supone que todos deben hacer; segundo, cómo se medirá y, tercero, cuándo debe estar terminado. Los empleados saben lo que están haciendo, pero también saben lo que hacen los demás (con total claridad, comentarios, preguntas y respuestas). Los objetivos y estándares compartidos son un poderoso método de motivación y alto rendimiento.

Cuando trabajaba en Hewlett-Packard, ésta era una parte central del negocio en todo el mundo: se sentaban juntos y discutían un proyecto (el tiempo que fuera necesario) para que todos supieran justo lo que debían hacer de manera grupal e individual y cuándo.

La forma de gestión era por tareas completadas, es decir, el jefe te preguntaba *¿cómo va eso?* No necesitabas evaluaciones de desempeño ni análisis largos y detallados. Sólo una claridad absoluta sobre el trabajo y cómo iba. “Si tienes problemas para lograr la meta por cualquier motivo, ¿cómo te ayudo? Mi trabajo es facilitar que hagas tu trabajo”.

Creo que lo que acabo de explicar es la totalidad de lo mejor de la gestión moderna... y es muy fácil. Puedes entenderla y aplicarla de inmediato. Si quieres que tu hijo tenga éxito como adulto, debe obtener buenas calificaciones. Si deseas que saque buenas calificaciones, necesita tener claro qué son las buenas calificaciones y cuándo tiene que entregar las tareas.

Una persona joven debe adquirir el hábito, como inhalar y exhalar, de saber con claridad lo que tú necesitas que haga para ser exitosa. Explica con claridad cómo se mide (calificaciones, estándares) y cuándo debe lograrse.

En realidad, esto abarca de 80 a 90% del éxito y la felicidad en el mundo laboral. Las personas sólo son felices cuando se sienten productivas y valiosas, cuando sienten que están progresando y avanzando. Y, como resultado, están motivadas y estimuladas para hacer aún más.

A la gente le encanta hablar sobre su trabajo, tenerlo claro y saber cómo hacerlo mejor. Así que se trata de un concepto muy simple. Puedes usarlo para convertirte en uno de los mejores gerentes, jefes o emprendedores del mundo.

Si quieres tener éxito con tus clientes, descubre sus tres grandes actividades o responsabilidades. ¿Qué desea lograr el cliente en su vida y cómo lo medirán? ¿Cómo sabrán que han tenido éxito? ¿Y cuándo lo quiere el cliente?

Cualquier desviación de eso puede provocar desmoralización, frustración y enojo. El trabajo del gerente o dueño de la empresa es asegurarse de que todos tengan esas tres grandes actividades o responsabilidades.

Algunas personas se preguntan si la Generación X y los *millennials* deben manejarse de forma diferente a las generaciones anteriores. Tengo cuatro jóvenes en casa. Quieren más independencia, libertad, oportunidades para la individualidad, desean que se les pida su opinión y estar más involucrados en su trabajo.

El objetivo más grande para los *millennials* de hoy es sentir que avanzan. ¿Cómo se inculca en los jóvenes la sensación de que están

progresando, mejorando, de que están haciendo un buen trabajo, que son valiosos, importantes y que marcan la diferencia en el mundo?

De nuevo, metas muy claras, medidas claras y plazos claros. Luego, sólo déjalos ir. Expresarán sus personalidades únicas. Hoy en día, muchas empresas con *millennials* dicen: “Aquí está el trabajo, tus tres grandes actividades o responsabilidades. Si llegas temprano, te vas tarde, trabajas los fines de semana, en la noche o en diferentes partes del día, depende de ti. Eres responsable”.

En esas situaciones, no puedes decir: “Estoy haciendo un buen trabajo” porque es claro si lo haces o no. Es una cuestión de si estás cumpliendo con las tres actividades grandes. Tienes la capacidad de expresar tu personalidad, trabajar duro, quedarte despierto hasta tarde en la noche, trabajar con tus compañeros y todo lo demás. Es muy simple, limpio, claro, positivo y no se basa en la personalidad de alguien diciendo: “Hiciste un buen trabajo. Hiciste un mal trabajo”. De verdad es muy claro.

Es justo como si fueras un vendedor. Puedes medir qué tan bien lo estás haciendo por las ventas que generas. No es cuestión de opinión ni de personalidad. ¿Conseguiste los resultados? ¿Los obtuviste a tiempo? ¿Los recibiste en el estándar acordado?

Ésta es la clave del futuro. ¿Por qué funciona? Alguien dijo una vez que todo en la vida humana tiene que ser simple, porque Dios sólo creó personas simples. Cuanto más sencillo puedas hacerlo, más fácil será para los empleados rendir al máximo y sentirse muy bien con ellos mismos.

Capítulo 8

Ventas y marketing: el combustible del crecimiento de tu negocio

Pasemos a un conjunto de temas que son el alma de cualquier negocio: ventas y marketing. En cierto sentido, todo lo que he dicho hasta ahora depende de la capacidad de generar ventas con los consumidores.

Puedes tener la mentalidad adecuada, un plan de negocios sólido como una roca, personas calificadas, confiables y una buena base de financiamiento, pero todo eso no servirá de nada sin la capacidad de generar ventas consistentes en tus consumidores objetivo.

Algunos preguntan: ¿qué pasa si una persona planea emprender, pero no tiene interés en las ventas ni el marketing o no siente que el tema se adapte a su personalidad? ¿Es cierto que todo emprendedor debe ser vendedor?

Hay muchos enfoques para estas preguntas. Uno de mis favoritos es de Dan Kennedy: sea cual sea el negocio en el que te encuentres, estás inmerso en marketing. Estás en el negocio de atraer personas para que compren tu producto o servicio y te paguen dinero por ello. Si lo haces, tienes éxito; si no lo haces, fracasas y todo lo demás es secundario.

Hay un libro escrito por Michael Porter en Harvard llamado *Ventaja competitiva*. Se le considera el mayor gurú del marketing. El libro tiene casi 600 páginas. Lo tengo. No lo he leído todo, pero es un gran libro. Cada año, las principales corporaciones pagan millones de pesos a Porter para que las asesore y les brinde información sobre cómo comercializar mejor.

Empecemos estableciendo la diferencia entre marketing y ventas. Marketing es atraer gente a tu oferta. Digamos que tienes un restaurante. Estás con un grupo de personas y preguntas: “¿Alguien tiene hambre?”. Te responden: “¡Sí, yo tengo!”. Perfecto.

Eso es marketing. Es identificar a las personas que son clientes potenciales para lo que vendes. Vender es cuando dices: “Ahora déjame decirte por qué debes venir a mi restaurante en vez de a cualquier otro lugar para comer”.

El marketing es hacer que levanten la mano, que expresen interés. Vender es persuadirlos, convertirlos en clientes. Son dos acciones separadas.

El marketing consta de cuatro comportamientos críticos. Los llamamos las cuatro leyes, los cuatro pilares de la estrategia de marketing. Los enseño en todos mis cursos empresariales. La mayoría (diría que 90%) de los dueños de negocios no los conoce. Como resultado, están funcionando muy por debajo de su potencial: podrían estar ganando 10 o 20 veces más.

Los cuatro pilares de la estrategia de marketing

1. Especialización
2. Diferenciación
3. Segmentación
4. Concentración

La primera es *especialización* y responde a la pregunta: ¿en qué área de satisfacción del cliente te especializas?

Puedes especializarte en un tipo particular de cliente. Un ejemplo perfecto es Walmart. Se especializa en personas que viven casi al día: el 70% inferior del mercado. Se trata de gente que no tiene mucho dinero,

pero quiere mantener a sus familias. Después de todo, la principal fuerza impulsora para la mayoría de las personas es proveer bienestar a su familia: ropa, refrigeradores, cosméticos, muebles...

Walmart empezó con la idea de que serían el proveedor dominante de productos para el consumidor promedio. Se preguntaron: “¿Qué significa eso?”. Si te especializas en ese cliente, ofreces casi todos los productos o servicios que puede consumir en su vida familiar. En la actualidad, Walmart vende computadoras y televisores. En pocas palabras vende todo lo que la gente necesita y lo garantiza porque sus clientes no pueden cometer errores de compra. No pueden comprar algo y tirarlo al armario y no volver a usarlo si no es apropiado (como pueden hacerlo otras personas).

Albert Einstein dijo que debes ser capaz de explicar tus respuestas a un niño de seis años. Si eres un emprendedor y un niño de seis años te pregunta en qué área te especializas, ¿cuál es tu respuesta?

La falta de claridad en esta pregunta (confusión, ambigüedad, especializarse en demasiado o en muy poco, de modo que el cliente no comprenda de inmediato, como un niño de seis años) significa que debes volver a la mesa de dibujo.

El segundo tipo de especialización es en una tecnología. Apple se especializa en alta tecnología. No fabrican refrigeradores ni zapatos. Google se especializa en información. Amazon se especializa en productos que se venden en línea y se entregan mediante métodos convencionales. Empezaron con libros; ahora, según mi estimación, tienen 300 millones de cosas. Casi todos los productos del mundo están disponibles en línea porque se pueden ver, elegir, pedir, pagar y enviar.

Otro tipo de especialización es dentro de un mercado en particular. Algunas personas dicen: “Mi mercado va a ser este pueblo, ciudad o país. Mi mercado será mundial”. ¿En qué mercado o mercados quieres especializarte? Pueden superponerse o duplicarse entre sí, pero necesitas especializarte.

La gente debe saber que eres especialista en un mercado determinado. Un restaurante se especializa en mariscos. Otro en carnes o pasta. El cliente

tiene que identificar con claridad instantánea cuál es el área en la que te esfuerzas por ser excelente.

El segundo pilar se llama *diferenciación*. ¿Qué hace que tu producto o servicio sea mejor que el de tus competidores? ¿Qué lo hace tan superior que las personas elijan y, a menudo, paguen más por tu producto o servicio?

Ventaja competitiva, de Michael Porter, y otros libros escritos sobre este tema se centran en desarrollar un área de diferenciación: la ventaja competitiva. Lo llaman *propuesta de venta exclusiva*, la cosa única que ofreces (y que ningún otro competidor ofrece), pero que a los clientes les importa.

Algunas personas dicen “mi producto es el mejor por esto”, pero resulta que a los clientes no les importa esa función. Es vital entender este punto. Tiene que ser algo que les importe a los clientes.

Como he destacado antes, necesitas un producto que importe en la vida de tus clientes, que marque una diferencia en su vida y que sea superior de alguna manera a cualquier otro producto que intente hacer esa diferencia. Debe conmover a la gente o conectar con ella emocionalmente.

Mi ejemplo favorito es el iPhone. Siempre le digo a mi audiencia: “Permítanme dar un ejemplo de un producto que importa. ¿Alguna vez se subieron a su automóvil, se alejaron unas cuerdas o kilómetros y se dieron cuenta de que dejaron el teléfono en casa? ¿Qué hacen?”. Todo el mundo dice que regresa de inmediato a buscar el celular. El teléfono le importa. Es una parte importante de su vida.

No todos los productos son tan importantes como para que las personas estén conectadas con ellos emocionalmente, pero uno se esfuerza por lograrlo todo el tiempo. De nuevo, usando el ejemplo de un restaurante: hay muchos, a menudo a poca distancia unos de otros, por lo que conseguir comida no es lo importante.

Lo que realmente importa es que el restaurante tenga un cierto nivel de calidad en la comida. Pero también la forma en que tratan a los clientes. Los mejores restaurantes y cadenas quieren que sus comensales se sientan felices. Cuando entras, te saludan, están contentos de verte y te llevan a tu mesa. Te agradecen por venir y te brindan un buen servicio. Te sientas ahí y

sonríes. Es como dijimos antes sobre Disney. Las experiencias de los *resorts* de Disney son mágicas. Las personas que regresan de una experiencia en un *resort* de Disney están felices. Sonríen. Se presumen lo que compraron y vivieron.

La tienda Nordstrom es famosa por su servicio al cliente. Cada persona que compra ahí en cualquier época tiene una historia que trata de algo extraordinario que Nordstrom hizo por ella. Se jacta de cómo tuvo esa experiencia en Nordstrom, o cómo un miembro de su familia la tuvo. Eso hace que una empresa sea una gran empresa. Hace que sea la primera opción.

Cuando me mudé por primera vez a San Diego, le preguntamos a la gente: “¿Cuál es la mejor tienda departamental para la familia?”. La gente decía: “Nordstrom. Tienes que ir a Nordstrom”. Así que fuimos y nos convertimos en “nordies” (así nos llaman).

Soy padre, esposo y hago compras navideñas cada año. Voy a Nordstrom. Sé que me atenderán muy bien. Entraré y me acercaré a un vendedor en cualquier departamento. Le diré: “Necesito comprar regalos para mi familia. Aquí están sus edades, sexos, intereses y todo eso. ¿Me ayudas?”.

Para cuando salga de la tienda, tendré obsequios envueltos para regalo, apropiados para cada uno. Podré irme a casa y poner el árbol de Navidad. Todos los miembros de mi familia estarán felices y si no lo están por cualquier motivo, Nordstrom cambiará el producto. Si deciden que no lo quieren dentro de un año, podemos devolverlo y nos lo reembolsarán sin hacer preguntas.

Entonces pienso: “Se acerca la Navidad, pero no tengo que preocuparme por eso”. Soy un hombre típico que odia ir de compras. Sólo voy a Nordstrom, entro, me acerco al primer empleado, quien casi me abrazará, me cuidará hasta el final del proceso y cargará las cosas en mi coche.

Por eso hablo de esto. Incluso los lectores piensan: “Quiero ir a Nordstrom”. Me gusta eso. Por cierto, el nivel más alto de negocios es cuando las personas traen a sus amigos para que te compren porque los hiciste sentir muy bien.

Por lo tanto, debes tener un área de diferenciación, de excelencia, una distinción en tu producto o servicio que sea importante, que conecte con el cliente.

Como dijo Drucker, si no tienes una ventaja competitiva, una de dos: o no compites o desarrollas una. La ventaja competitiva es lo mínimo necesario para construir y hacer crecer tu empresa.

Si piensas iniciar un negocio, recuerda al niño de seis años parado ahí, preguntándote: “¿En qué área te vas a especializar? ¿Qué haces mejor que nadie en todo el mundo? ¿Qué ofreces que nadie más tiene?”.

El paso número tres, el tercer pilar de la estrategia de marketing, se llama *segmentación*. Ahí es donde miras a todos los diferentes clientes del mercado y te das cuenta de que no todos son tus clientes. Por lo tanto, debes seleccionar a los que más se beneficiarán de tu área de especialización y excelencia: los que la quieren más que nadie y están dispuestos a pagar más por ella. Les importa. Por eso, con un producto de verdad bueno, al momento de presentar el beneficio, mejora o cambio (que ocurrirá en la vida del cliente si lo usa) los clientes sólo preguntan: “¿Cómo lo compro? ¿Cómo lo consigo? ¿Cuál es el proceso?”. No dicen: “¿Cuánto cuesta? Está muy caro”.

Tuve una cirugía del manguito rotador en el hombro hace cuatro o cinco años. Fue bastante grave. Hay cuatro tendones, como hilos de pescar o cables, que sostienen el brazo con el hombro y me había lastimado uno de ellos. Si tienes un problema con uno, basta con fisioterapia y ejercicios para recuperarlo gradualmente.

Lo que hice fue una tontería. Tomé analgésicos, nadé y seguí usando el hombro. Uno a uno, tres de los cuatro cables se rompieron. Cuando al fin fui al médico, el dolor era insoportable. El doctor me hizo una resonancia magnética, tomó radiografías y dijo: “Será una operación muy seria y va a requerir un procedimiento complicado”. La programamos lo antes posible porque apenas podía vivir con el dolor.

Cuando me dieron la factura... eran 83 mil dólares por una cirugía de tres horas y media. Pregunté:

—¿Tendré que usar yeso y demás?

—No, podrá salir del hospital caminando con el brazo normal.

Era fenomenal. Pensé que sería una pesadilla de curación de varias semanas, pero me dijo:

—Si sigue las instrucciones para la recuperación, volverá a nadar en menos de un año.

Después supe que era uno de los cirujanos de hombro más respetados del mundo. Recibió 83 mil dólares por tres horas y media. Curiosamente, al día siguiente recibimos otra factura casi igual. Variaba por 100 dólares. Pensamos que era un error; seguro duplicaron las facturas.

No. La primera fue por las actividades quirúrgicas: tres horas y media. La segunda fue para el hospital, la anestesia y todo lo demás. Las personas se forman para que ese doctor las opere. Vuelan desde otras partes del país. No le preguntan: “¿Cuánto costará realizar tu obra milagrosa en mi hombro y conservar el brazo por el resto de mi vida?”. No les importa.

Por fortuna tengo un buen seguro, pero es lo mismo. Si tu producto marca la diferencia para una persona, le preocupará más cómo obtenerlo, cuándo y con qué rapidez. El pago llega después. Como dicen, si alguien de verdad quiere tu producto o servicio, encontrará la manera de pagarlo.

La cuarta parte de una estrategia de marketing es *concentración*, una de las palabras más importantes en la vida empresarial. Aquí enfocas todo tu tiempo, esfuerzos, publicidad, promoción (recuerda que estamos hablando de marketing: atraer clientes potenciales). Te concentras sólo en las personas que más quieren, más necesitan y están más dispuestas a pagar por tu producto o servicio más rápido.

El año pasado se gastaron alrededor de 20 billones de dólares en investigación de mercados. La cual, en pocas palabras, consiste en hacer preguntas. ¿Eres la persona adecuada para esto? Verifican tus ingresos, antecedentes, trabajo, ocupación y educación.

Por ejemplo, acabamos de comprar un edificio llamado Publisher Building en uno de nuestros desarrollos inmobiliarios. Esa gente publica revistas sobre navegación, barcos caros, yates. ¿A quién envían la revista? ¿A quién le venden suscripciones? Pues a gente que tiene botes, yates...

Ahí concentran su publicidad y promoción: en las personas que compran y poseen barcos.

Aquí están los cuatro pilares de nuevo:

Número uno, especialízate. ¿En qué te especializas? Y recuerda, debes explicárselo a un niño.

Número dos, la parte más importante de la publicidad, el corazón de los negocios, tu área de ventaja competitiva. ¿De qué manera tu producto o servicio es superior al de cualquier otra persona? ¿Por qué es tan importante que la gente prefiera comprarlo, incluso pagar más por él?

Número tres, segmentación. De todos los millones de personas en el mercado, ¿quiénes son con exactitud las que están más cerca de comprar tu producto o servicio? Lo quieren, lo necesitan, pueden usarlo, pueden pagarlo. Es superior a cualquier otra cosa que cualquiera quiera. De hecho, la gente hace cola para pagar enormes cantidades de dinero para comprar el producto y espera meses para que esté disponible, porque ése es el que quieren.

Número cuatro, concentración. Concentras todos tus esfuerzos todo el día, todos los días, sólo en las personas que pueden comprar tu producto o servicio más rápido. Son 600 páginas de Michael Porter. Es un estante de biblioteca lleno de libros. Es un título de posgrado.

Tengo un amigo que hizo una maestría en una universidad importante. Casi todos sus estudios fueron de marketing y ventaja competitiva porque es muy importante para todas las empresas. La falta de claridad es la razón principal del fracaso en marketing y negocios. Anúnciate en los lugares equivocados; ofrece los atractivos incorrectos; acude a las personas equivocadas y, como resultado, tu tienda estará vacía.

Después, debes crear una cultura de ventas en tu empresa, de modo que todos se den cuenta de que las ventas son vitales para tu negocio y los clientes son vitales para las ventas. Las buenas compañías, desde el jefe hasta el final, aman a sus clientes. Los tratan con respeto. Los tratan como si estuvieran aquí para traer maletas llenas de dinero. Todos en la empresa tratan bien a sus clientes.

Hay una frase que dice “si el personal de ventas no trata bien a los clientes, es porque al jefe no le importan”. Siempre se filtra desde arriba. Siempre puedes saber qué piensan las personas de alto rango sobre sus clientes por la forma en que los empleados los tratan.

Las mejores empresas aman a sus clientes. Una vez que consiguen uno, nunca lo perderán. Lo cuidarán. Harán cualquier cosa por ellos. Se inclinarán, darán reembolsos y cambios. No es cuestión de dinero. Es cuestión de lealtad al consumidor porque el cliente es muy importante para ellos.

Si te desvías en cualquier área de las ventas, sólo eso puede hacer que no tengas éxito. En lugar de hablar sobre el proceso de ventas (un tema de seminarios de dos, tres o cuatro días), diremos que hay siete requisitos clave. Si alguno no funciona bien, puede costarte las ventas y, en última instancia, el negocio. Las llamamos *las siete P*. Si tus ventas bajan, revisa las siete P.

Las siete P de las ventas

1. Producto
2. Promoción
3. Precio
4. Plaza
5. Posicionamiento
6. Paquete
7. Personas

El número uno es el *producto*. Si tus ventas bajan, lo primero que debes hacer es revisar tu producto. ¿Es el apropiado para el mercado actual? ¿Vendo algo que se basa en los pilares de la estrategia de marketing? ¿La gente quiere, necesita y está dispuesta a pagar mi producto?

Como las cosas se mueven demasiado rápido y de forma regular, en nuestro negocio lanzamos un programa de ventas nuevo por completo, a veces cada semana o cada mes. Tenemos 10 o 20 personas trabajando en un programa nuevo, desarrollando el producto y asegurándose de que sea lo que la gente quiere. Si por alguna razón no se vende, lo sacamos de

inmediato del mercado y lo reparamos o reemplazamos. Es casi como quedarse sin oxígeno: te mueves rápido. ¿Es correcto este producto? Casi puedes garantizar el 100% de las veces que cualquier producto que tengas pronto se convertirá en el equivocado.

A veces, se vuelve el producto equivocado de la noche a la mañana. Mencioné las donas Krispy Kreme. Fue la dona más vendida en la historia del mundo; en pocas semanas, quedó fuera del mercado, las tiendas estaban vacías y en quiebra (aunque tiempo después resurgieron con éxito). ¿Por qué pasó esto? Se enamoraron de su producto y se negaron a cambiarlo. La gente estaba lista; las tiendas estaban ahí. ¿Por qué no pusieron un producto que fuera más atractivo? Supongo que fue falta de imaginación, falta de confianza, zona de confort. Se sentían cómodos haciendo algo. Ya no funcionó y no lo reemplazaron.

Entonces, el número uno es el producto. Si tus ventas están bajas, lo primero a revisar es si tienes el producto correcto.

El número dos es la *promoción*: cómo vendes el producto. ¿Cuáles son tus métodos de venta y distribución? ¿Cuáles son tus métodos de publicidad y atracción de gente nueva? ¿Cuál es tu proceso de venta? ¿Qué ofreces para que la gente compre tu producto de inmediato en lugar de esperar?

Uno de los puntos de inflexión más poderosos en una empresa es cambiar el proceso de ventas para que sea mucho más atractivo que antes. En otras palabras, mejorarlo constantemente. Si no vendes, usa las palabras mágicas *soy responsable*. Ya sea que mi producto ya no es lo que la gente desea más que cualquier otra cosa o que no lo estamos vendiendo ni ofreciendo de forma que la gente quiera comprarlo ahora.

Recuerda, una presentación de ventas persuasiva tiene el efecto de “lo quiero ahora”. Te escuchan y dicen: “Me gusta. Me lo llevo”. Te dirán “sí” antes de preguntar el precio. Si las personas comienzan a discutir sobre el precio antes de siquiera entender tu oferta, significa que algo anda muy mal con lo que estás haciendo.

Un sólo cambio en tu línea de productos o en la forma en que promueves podría transformar tu negocio totalmente (a veces para bien y otras para mal). A lo largo de los años, J. C. Penney, una de las cadenas de

tiendas departamentales más exitosas de Estados Unidos, desarrolló la filosofía de tener ventas excelentes de forma regular. Las personas que iban a J. C. Penney sabían que obtendrían productos de buena calidad fabricados por los mejores. Con regularidad, cada mes y a veces cada semana, las tiendas sacaban una venta especial que atraía oleadas de gente.

Algún gran genio de las oficinas centrales decidió que el mundo había cambiado. La antigua filosofía de J. C. Penney fue cambiada por una nueva. Contrataron al caballero que había establecido las tiendas Apple, las tiendas de mayor ingreso por centímetro cuadrado en la historia del mundo. Brillante.

Trajeron a este hombre y dijo: “Está bien, voy a cambiar nuestro método de marketing. Vamos a detener todas las ofertas. No más ventas. Ofreceremos productos de mayor calidad y precio. Tendremos diferentes formas de promoción, actividades en la tienda y demás. Será un borrón y cuenta nueva... avanzaremos a la siguiente generación”.

En un año, J. C. Penney casi estaba en quiebra. Las personas acostumbradas a ir a la tienda por las promociones y líneas de servicio de productos dijeron: “Al diablo con eso” y se fueron a otro lugar. Digo, como si no hubiera miles de lugares donde comprar ropa, productos y servicios de grandes almacenes.

La junta directiva despidió a este tipo y buscaron al presidente anterior, quien había construido y dirigido la empresa durante años y (según ellos) era demasiado anticuado y pesado. Había hecho lo mismo semana tras semana, mes tras mes: productos de buena calidad, rebajas, ofertas, bonificaciones, etcétera.

Sacaron al señor de su retiro y le pidieron que se hiciera cargo de la empresa. Regresó e instaló los métodos de marketing y ventas que habían funcionado durante 100 años. Los grandes consejeros financieros dieron por perdida la compañía: “J. C. se acabó. Ya tuvieron sus últimos días bajo el sol”. Al meter reversa y volver directamente a lo básico que los hizo exitosos, la compañía dio un giro de 180 grados. Los clientes volvieron por lealtad: cientos, miles de familias estaban acostumbradas al estilo de J. C. Penney. Era casi como un miembro de la familia. Las ventas aumentaron

50% y pasaron de pérdidas masivas (casi en quiebra) a ganancias. Hoy han vuelto a obtener ingresos.

Cambios pequeños en promoción pueden transformar por completo los resultados del negocio. Necesitas el coraje para admitir que lo que sea que estés haciendo ahora no está funcionando. No genera ventas. Ésa es tu medida.

Si vas a un consultorio médico, lo primero que hacen es tomarte el pulso y la presión arterial porque dirán mucho sobre tu salud física. Luego miden tu temperatura y esos tres datos les dirán 95% de lo que necesitan saber sobre tu cuerpo. En los negocios, sólo es una cosa. Las ventas. ¿Estás cerrando ventas rentables y te llevas dinero a casa al final del día?

La tercera P es el *precio*. Pequeños cambios en el precio pueden transformar el atractivo del producto de forma drástica. Por ejemplo, el problema que vimos de J. C. Penney. Implementaron una nueva estructura de precios sin bonificaciones, recompensas ni descuentos especiales. J. C. Penney tuvo que volver a la forma antigua, a la que la gente estaba acostumbrada.

Construí un negocio de importación de vehículos japoneses y establecí 54 concesionarios para venderlos. Uno de los vehículos era parecido a una furgoneta. Invertimos millones de dólares y todos estaban estacionados en el muelle porque la gente no los compraba. Los genios del negocio decían: “Necesitamos venderlos, deshacernos de ellos. Tenemos que reducir los precios, aguantar, reducir las pérdidas y aceptar que perdimos”.

Les dije: “Esperen un momento. ¿Por qué no agregamos un cabrestante especial para que pueda subir las laderas? ¿Por qué no agregamos una rejilla especial en la parte superior para que pueda ir de campamento? ¿Por qué no agregamos un buen parachoques para que pueda subir y bajar montañas?”.

Agregamos 1 000 dólares en productos y en la instalación. Aumentamos 2 mil dólares en el precio y sacamos los vehículos al mercado. Lo llamamos Prospector y vendimos todos en dos semanas. ¿Dónde? En regiones montañosas. Lo vendimos en zonas donde la idea de poder atravesar casi

cualquier tipo de terreno y subir colinas empinadas era importante. Podrías conducir río abajo y acampar con tu familia. No hubo nada igual.

En lugar de reducir el precio y eliminar todas nuestras ganancias del año, aumentamos el precio y generamos 25 millones de dólares en ventas. La gente decía: “Esto es una locura”. Sí, pero funcionó.

Cuando las personas temen que los precios sean demasiado altos, la respuesta automática es bajarlos. Pero no siempre. Puedes agregar algo nuevo o diferente para hacerlo más atractivo, incluso a un precio más alto y terminarán comprándolo.

Estudias el precio y estudias si debes aumentarlo. ¿Debes bajarlo? ¿Combinarlo con un complemento para el producto o servicio?

La cuarta P es la *plaza*. ¿Cuál es el lugar donde el cliente adquiere el producto o servicio? ¿Es el espacio correcto? ¿Hay suficiente gente entrando por la puerta? ¿Está sonando tu teléfono? ¿La gente va a tu lugar de trabajo para comprarlo? Quizá necesitas cambiar la ubicación.

Hace muchos años, una mujer creció en una agradable familia mormona en Salt Lake City. Su madre era una cocinera maravillosa y hacía hermosas galletas. Usaba mantequilla así que estaban deliciosas. Le encantaba hacer galletas y la mujer aprendió de su madre.

La mujer tuvo cinco hijos. Cuando el quinto tuvo edad suficiente para ir a la escuela todos los días, la mujer tuvo tiempo libre. La gente siempre le decía: “Deberías hornear galletas y venderlas”.

Al fin decidió abrir una tienda de galletas. Encontró un pequeño local con horno en una calle lateral, cerca de la principal. Abrió el puesto, hizo las galletas, puso su cartel, pero nadie caminaba por ahí. Era un callejón artístico y la gente no bajaba por ahí.

La mujer tenía estas hermosas galletas, pero nada de clientes. En lugar de ser pasiva, tomó las galletas, las cortó, caminó hasta la calle principal, donde estaba todo el tránsito peatonal y ofreció muestras.

—Pruebe estas galletas —decía.

La gente se detenía por casualidad y al comerlas, contestaba:

—¡Dios! Qué buena está esta galleta. Es deliciosa.

—Puedes conseguir todas las que quieras en mi tienda, al final del callejón.

Los clientes empezaron a fluir por la pequeña calle lateral. Se dio cuenta de que, en especial con un producto minorista como éste, la ubicación era crucial. Puedes tener las mejores galletas del mundo, pero si nadie pasa o entra a tu puesto, no ocurre nada.

La mujer rentó una segunda tienda en la calle principal. Pagó muchísimo más. Intentaron convencerla de que debería ahorrar en el alquiler.

—Necesitas conseguir un lugar barato —le decían.

—Sí, pero si tienes un puesto al que nadie va, te arruinas.

Puso su tienda de galletas en la calle principal y la gente empezó a entrar, pero no lo suficiente. Entonces dijo:

—¿Qué podemos hacer?

—¿Por qué no sacamos el tubo del horno y ponemos una extensión en la acera frente a la tienda? —sugirió su hermano, que era plomero.

La gente caminaba sin prestar atención y se sumergía en el hermoso olor de estas deliciosas galletas, como ocurría con su madre. Santo humo. Comenzaron a entrar en la tienda. Entonces la mujer descubrió que las personas eran muy visuales. Reorganizó el frente de la tienda para que hubiera muestras de galletas en bellas bandejas en un ángulo más pronunciado. Un ángulo adecuado, un olor delicioso, galletas preciosas.

Su nombre era Debbi Fields. Construyó una cadena de casi 500 tiendas y la vendió por casi medio billón de dólares. La primera vez que supe de ella estaba en la isla de Maui en Hawái. Les pregunté a algunas personas:

—¿Qué harán mañana?

—Volaremos a la isla principal para comprar galletas —respondieron.

—¿Galletas?

—Sí, sólo hay una tienda, la de Debbi Fields y necesitamos conseguir esas galletas.

¡Volaban y pagaban para ir! Toda la familia fue en avión a la isla principal para comprar galletas.

—¿Puedes traerme un par? —pregunté.

—No compras un par, ¡compras cajas!

—Bueno, ¿me compras una, por favor?

Regresaron y las galletas eran extraordinarias. Todos en el hotel los veían y envidiaban porque tenían las galletas más geniales del mundo. La gente volaba de todas las islas hawaianas a Honolulu para ir a la tienda de Debbi Fields. Era tal la fama, que había autobuses desde el aeropuerto que llevaban y traían a los clientes. Había vuelos de Debbi Fields desde diferentes islas, lo cual es extraordinario.

Otro ejemplo: Ray Kroc, fundador de McDonald's, gastaría cualquier cantidad de dinero para comprar una ubicación. Siempre compraba espacios en los vestíbulos principales de las zonas comerciales y siempre compraba los inmuebles. En la actualidad, McDonald's se dedica al negocio inmobiliario. Poseen más bienes inmuebles comerciales selectos en todo el mundo, por millones de dólares, que cualquier otra persona en la historia. Ray Kroc se dio cuenta de que si compraba estas hermosas propiedades comerciales en las intersecciones principales, sólo podría aumentar de valor. Las poblaciones crecen.

El lugar es importante. La gente renta un espacio y, cuando finaliza el contrato de arrendamiento, a veces se ve obligada a abandonarlo o pagar el doble. He trabajado con muchos dueños de negocios que alquilaron una propiedad y lograron que el negocio fuera muy exitoso. Luego, el dueño de la propiedad regresó y triplicó su alquiler. Ya no pudieron pagarlo. Pero en ese momento, era un espacio tan popular que podrían rentarlo a otra persona durante la noche.

El número cinco es *posicionamiento*: lo que la gente dice sobre ti y tu negocio. Tu reputación. ¿Cómo estás posicionado en el mercado? ¿Qué dice la gente? ¿Cuáles son las palabras que usa para describir tu negocio?

Si alguien pregunta sobre ti como persona o sobre tu negocio, ¿qué palabras te vienen a la mente? ¿Honesto, inteligente, supercompetente, cálido, amigable, confiable?

Entonces, ¿qué palabras *quieres* que use la gente? Si dijeran esas palabras cuando pensaran en ti, en tu producto o servicio, ¿te ayudarían a vender más?

Por supuesto, la palabra más fácil de elegir es *mejor*, pero luego debes preguntar, ¿*mejor* en qué términos? ¿Cómo defines *bueno, mejor, el mejor* en términos de un producto o servicio? A veces, como dijimos antes, es tan simple como entregar el producto más rápido. Es tan simple como ser más amigable que nadie. Es tan simple como ser cortés. No tiene por qué ser algo fantástico, en especial si es un producto que está disponible en otros lugares.

Entonces pregúntate: ¿cómo estoy posicionado en el mercado? ¿Cómo debo posicionarme para que me vean como el mejor en el negocio? Nunca hagas ni digas nada que sea incompatible con tu imagen elegida. Éste es tu posicionamiento. Ésta es tu reputación. Así es como la gente piensa y siente sobre ti.

Hablando de posicionamiento y reputación, me encontré una definición de marca hace algunos años que casi me tira de la silla... era el mejor artículo que jamás había leído. Sólo tenía una página y media.

¿Qué es una marca? Una marca, según el artículo, es dos cosas: *a)* la promesa que haces cuando le pides a una persona que compre tu producto o servicio y *b)* la promesa que cumples después de que te compró. Éste es un concepto revolucionario: la promesa que haces, la promesa que cumples.

¿Qué prometes cuando le pides a alguien que compre tu producto o servicio y qué le entregas? La promesa que cumples determina todo el futuro de tu negocio. Eso debe quedar muy claro.

Dicen que, si vas a este restaurante, la comida es genial, el servicio es maravilloso y tendrás una velada muy agradable. Luego vas y recibes justo eso: comida increíble, servicio hermoso, gente agradable. Te atrajeron con la promesa y luego la cumplieron.

Todas las empresas exitosas prometen cosas que la gente desea mucho y luego cumplen sus promesas. Ése es el posicionamiento. De nuevo, tienes que volver a la claridad. Conoces la regla del 80/20 que te sigue molestando, pues bien, 80% de los propietarios de negocios no conoce las respuestas a estas preguntas:

¿Qué representa tu empresa? ¿Cuál es tu posicionamiento? ¿Qué dicen las personas sobre ti y tu producto o servicio cuando no estás? Eso

determinará si te compran.

El número seis es el *paquete*: la apariencia visual de tu producto o servicio ante los consumidores y clientes potenciales. Muchas empresas han descubierto que tienen un producto excelente, pero con un empaque deficiente. Al iniciar un negocio, muchas veces no se gasta mucho dinero en papelería, empaques o cajas, pero luego la gente no entiende por qué los clientes echan un vistazo a sus productos y se marchan.

Expliqué este concepto a un par de clientes en mi programa de asesorías (un día completo por cada 90 días). Los clientes, marido y mujer, regresaron y dijeron: “Queremos contarte nuestra historia”.

Habían construido un negocio exitoso desde su hogar, ofreciendo servicios financieros, de inversión y de seguros. Él comenzó trabajando para otra empresa y sintió que podía hacerlo mejor por su cuenta.

La firma iba bastante bien y estaban muy contentos. La mayoría de las veces iban a las casas de los clientes o lugares de negocios. A veces la gente iba a su casa. Al final, decidieron mudarse a una oficina, porque entraban demasiadas personas y no era legal según las leyes de zonificación.

Entonces la esposa dijo:

—Nuestro negocio ha decaído y estamos luchando por salvarlo. Los prospectos entran a nuestra oficina. Son educados, miran a su alrededor, se van y no regresan. Nuestro índice de cierre es terrible.

—Déjame adivinar —dije—. Cuando se mudaron de la casa a su nueva oficina, se llevaron los mismos muebles para ahorrar dinero.

—¿Cómo lo supiste?

—Porque eso hacen todos los emprendedores. Creen que nadie se dará cuenta, así que toman muebles viejos, alfombras viejas, cuadros del sótano o del garaje y los colocan. La gente entra. Lo primero que oye es lo que yo llamo la cantaleta del vendedor ambulante: *barato, barato, barato*. Le pides a la gente que te confíe su dinero y su futuro financiero y te ves pobre. Te ves barato. ¿Por qué no toman unos miles de dólares e invierten en su oficina? Compren hermosas pinturas, alfombras, un sistema de música y demás... y miren qué pasa.

La proporción de cierre de clientes que atendieron su publicidad y fueron a su oficina tenía problemas: una de cada 10 personas se convertía en cliente (y ni siquiera un gran cliente). Regresaron a la siguiente sesión, 90 días después, y estaban radiantes. Ahora, la proporción de cierre era de cuatro o cinco de 10.

El marido dijo: “Es asombroso. La gente entra y, casi siempre, lo primero que dice es: ‘Éstas son oficinas muy bonitas’ ”. En psicología se llama efecto halo. Si tus oficinas son atractivas y parecen caras, todo lo relacionado con tu empresa se considera de mayor calidad. Tu trabajo se siente de mayor calidad. Los resultados que obtendrás serán de mayor calidad. Dijeron: “Hemos triplicado y cuadruplicado el tamaño de nuestro negocio en los últimos 90 días”.

Por cierto, ofrezco a la gente un doble o nada. Si no duplica sus ingresos y su tiempo libre, no tiene que pagar. Recuperas tu dinero. Éste es otro ejemplo de por qué nunca tengo que devolver el dinero a las personas: a veces es sólo una idea, como hacer que sus instalaciones sean más atractivas. Recuerda, los seres humanos son supervisuales y todo lo que ven reverbera en su subconsciente, sus emociones, su toma de decisiones y su confianza. Asegúrate de que todo lo que tu cliente observe sea atractivo.

Tenía un joven, de unos 28 años, que trabajaba duro en el sector inmobiliario. Usaba una barba casi completa. Conseguía las llamadas, confirmaba citas y todo lo que se hace por teléfono, pero cuando veía a los clientes en vivo, su entusiasmo se extinguía.

Me preguntó por qué:

—Trabajo muy duro, pero no puedo ganar dinero. Me reúno con el cliente y decide no continuar conmigo.

—Según las investigaciones, es porque cuando usas barba, se considera que tienes algo que esconder —le expliqué—. Te consideran deshonesto, como un ladrón enmascarado de los viejos tiempos.

Es una decisión inconsciente. No es algo que la persona calcule en una hoja de papel. Te ven y en automático no confían en ti lo suficiente para hacer negocios. Les agradas y te hablan, pero no te confiarán su dinero.

—Ésta es mi personalidad —respondió con enojo (es la mejor palabra para describir su expresión)—. Ésta es mi personalidad, es la forma en que expreso mi singularidad.

—Está bien —dije—. Puedes seguir haciéndolo mientras quieras ser pobre. Estás eligiendo ser pobre y no tener éxito.

Un mes después recibí una carta. Lo había pensado y se dio cuenta de que tenía razón. Se hizo un corte de cabello profesional y en lugar de usar camisas con el cuello abierto, usó un traje. Se veía bien. Dijo que su negocio explotó. Hizo más cierres en los siguientes 30 días que en todo el año anterior. Agregó que no podía creer el impacto que produce la apariencia visual.

Cuando IBM comenzó, eran inflexibles. El 99% de su éxito y ventas estaba determinado por cómo se sentían los clientes acerca de sus vendedores. Tenían que asegurarse de que sus vendedores se vieran bien y desarrollaron un código de vestimenta desde el principio. Era un traje azul oscuro, una camisa blanca, una corbata oscura y zapatos negros lustrados, con un corte de cabello conservador. (En esa época casi todos eran hombres). Entonces, cuando conocías a una persona de IBM, se veía genial.

Un amigo mío llegó a su primer día de trabajo en IBM con un traje viejo que se había comprado para la graduación de la preparatoria.

—¿Qué diablos es eso? —le preguntó su nuevo jefe.

—¿Qué quiere decir?

—¿Qué llevas puesto?

—Pues... mi traje —respondió mi amigo.

—No usarás eso en esta oficina. En esta oficina, te vistes como una persona de IBM —afirmó el jefe.

—Está bien —dijo mi amigo—. Conseguiré un traje nuevo. Cambiaré mañana.

—No, lo harás ahora. Te irás ahora.

—Pero ni siquiera sé dónde comprar un traje caro.

—Ve a Harry's Tailors en la Tercera —dijo el jefe con un suspiro.

Mi amigo se fue, eran como las 10:00 a. m. Llegó a Harry's Tailors.

—¿Eres de IBM? —le preguntó Harry. Siempre se acercaba a los chicos nuevos porque el gerente los enviaba.

Mi amigo compró un traje hermoso. Dijo que transformó su carrera. En los inicios de la historia de IBM debías vestirse muy bien desde tu primer día. Con el tiempo, mi amigo se convirtió en gerente de ventas y tenía un equipo muy grande a sus órdenes. Tuvo que darle la charla de cómo verse bien a casi la mitad de la gente.

Uno de los mejores cumplidos que he recibido (todavía lo recuerdo y lo recibí más de una vez) fue cuando un alto ejecutivo en un hotel me dijo: “Te ves como si fueras de IBM”. Siempre me he vestido bien. Recibí tutoría sobre vestimenta adecuada al principio de mi carrera, por eso siempre que me reunía con gente de negocios, me vestía tan bien o mejor que los altos ejecutivos.

Sabía que era importante, pero no sabía qué tanto hasta que ese alto ejecutivo de IBM me dijo: “Te ves como si fueras de IBM. Te vistes como el tipo de personas que queremos presentar a nuestras audiencias”. Eso llevó a 30 compromisos con las tarifas más altas que IBM pagaba en ese momento... fue mucho dinero.

Así que observa todo. La regla es: todo cuenta. Piensa en tus clientes. ¿Cómo se visten? ¿Cómo se ven? ¿Cómo se arreglan? ¿Qué tipo de ropa usan? Tienes que vestirme para que te respeten, estimen y valoren.

A lo largo de los años, en muchas ocasiones aparté a algunas personas y les dije con mucha gentileza: “Si quieres tener éxito, debes cambiar tu apariencia. No pareces alguien exitoso”. Hay quienes se enojaron mucho conmigo; algunos quedaron resentidos; pero la mayoría (tengo un archivo completo lleno de historias) regresó y me dijo: “Ese consejo cambió mi vida. No tenía ni idea. Vengo de una familia promedio. Mi padre nunca usó traje. No conocía a nadie más que usara traje. Nunca me di cuenta de que mi apariencia exterior estaba afectando la forma en que la gente me evaluaba por dentro”.

El número siete son las *personas*. En ventas y marketing, las personas interactúan con el cliente. Hace algunos años Scandinavian Airlines System (SAS) se metió en serios problemas financieros. Estaba perdiendo mucho

dinero, así que corrieron al antiguo presidente y su grupo ejecutivo. Trajeron a un hombre llamado Jan Carlzon, un ejecutivo de más edad con una gran reputación. Lo pusieron a cargo y renovó la empresa casi por completo.

Descubrió que el principal creador de reputación (sin importar si los clientes volaban o no en la aerolínea) era el personal de SAS con el que trataban por teléfono y en los mostradores de facturación. Dijo: “Cada vez que un posible viajero entra en contacto con un miembro del equipo de SAS, es el momento de la verdad”.

Carlzon escribió un libro llamado *El momento de la verdad*. Todos en SAS fueron entrenados para hacer que cada “momento de la verdad” fuera feliz. Todos los ejecutivos tuvieron que trabajar al menos un día completo registrando maletas en los aeropuertos de toda Europa. También fueron asistentes de vuelo, organizaron el abordaje y sirvieron café, agua y comida. Hablaban con la gente y le preguntaban: “¿Estás disfrutando de tu experiencia? ¿Hay algo que podamos hacer para mejorarla?”. Rotaron en los puestos para que todos en la empresa estuvieran obligados a trabajar cara a cara con sus clientes.

Por lo general, si había un problema con el equipaje, un pasajero o algo más, un empleado tenía que ir con el supervisor y preguntar qué hacer. Carlzon dijo: “Eliminen ese paso. De ahora en adelante, usen su buen juicio para ocuparse de nuestros pasajeros. Si tienen algún problema, resuélvalo. Si tienen alguna dificultad con una maleta, asiento o cualquier otra cosa, arréglenlo ahí mismo, en el mostrador. Cuando la persona deje el mostrador, su problema estará resuelto. Creen felices momentos de la verdad”.

Podría dedicar días a este tema. Tu trabajo y tu negocio es hacer de cada punto de contacto un momento de la verdad y que la gente se sienta feliz de haber hablado contigo. Viene a ti con problemas y dificultades (inevitables), pero tú los solucionas de inmediato.

Si haces eso, la gente recordará ese momento de la verdad como un momento de calidez, de felicidad. “Mi problema, estrés y tensión desaparecieron”. Vuelve una y otra vez a ti... como una pelota con una cuerda elástica.

Muy bien, ése fue el proceso de ventas: las siete P. Sigue revisando cada una de esas áreas. ¿De qué trata tu producto? ¿Es el producto correcto en el momento correcto, en el lugar correcto? ¿Qué pasa con tu precio? ¿Es adecuado para este mercado, para la competencia, para tus clientes?

¿Qué hay de la promoción, la forma en que comercializas, vendes y atraes a la gente? ¿Está funcionando? ¿Tu lugar de trabajo es una buena opción?

Veamos la historia de éxito empresarial más grande del mundo actual: Amazon. Empezó vendiendo libros en línea. Ahora están haciendo ingeniería inversa y abriendo librerías físicas en casi todas las áreas principales. Van directo a la cima de la cascada y están haciendo ingeniería inversa en todo, porque lo hace más conveniente. Puedes ir a una tienda de Amazon si ya tienes tu número (como Uber). Puedes caminar, comprar todas las cosas y salir. Automáticamente se calcula en la computadora. ¿Por qué? Porque eso es lo que la gente quiere. Cada vez más fácil y rápido.

Preguntan: ¿cuáles son los productos más populares que se venden más? ¿Cuáles son los que la gente consume una y otra vez? De inmediato los ponen a disposición. No intentan ofrecer todos sus productos en las tiendas ni todos los tamaños. Ofrecerán un tamaño de un producto muy popular y lo pondrán a disposición para que puedas entrar, conseguirlo y salir. De hecho, puedes enviarles un mensaje, llegar cinco minutos después y harán que alguien salga de la tienda directo a tu automóvil. Lo acomodan y te vas.

Es como un monstruo. ¿Cómo se detiene a una empresa que tiene esta obsesión por el servicio al cliente? Todo el tiempo está buscando formas de hacer felices esos momentos de la verdad.

Como ya dije, en mis programas de asesorías garantizo el doble o nada. Duplicarás tus ingresos y tiempo libre. El primer día, enseñé una serie de técnicas que tardan menos de un año en surtir efecto. Entre siete y 30 días, despegan los ingresos de la gente. Así que te voy a enseñar lo más importante.

Pasos para actuar de inmediato

1. Consigue un cuaderno de espiral y todos los días apunta tus 10 objetivos principales.
2. Más, menos, empezar, dejar. ¿Qué debo hacer más, menos, empezar o dejar?
3. Pensamiento de base cero.

Para el primer paso, *consigue un cuaderno de espiral*, como una libreta escolar y *escribe tus 10 objetivos principales todos los días*. Por ejemplo: “Gano X cantidad”. Escríbelo como una afirmación en tiempo presente, como si ya fuera una realidad y estuviera ocurriendo.

Con esto, tu subconsciente trabaja las 24 horas del día. Tu mente tiene una tecnología especial que sólo te permite trabajar en actividades positivas y expresadas en tiempo presente.

A continuación, selecciona tu objetivo más importante y todos los días haz algo en él. Escribe tus 10 objetivos principales; al día siguiente abre tu cuaderno y otra vez escribe 10 metas sin ver las anteriores. No copies. Cada vez que reescribas tus 10 objetivos, serán diferentes y penetrarán de manera más profunda en tu subconsciente.

Con el tiempo, estos objetivos activarán tu superconsciente. Tu mente superconsciente es un poder que tienes y que todas las personas exitosas usan para enriquecerse. Lo hacen con claridad constante, escribiendo y reescribiendo sus metas para que su subconsciente y superconsciente trabajen en ellas las 24 horas del día. La claridad es superimportante.

Si escribes tus metas, la definición de las mismas cambiará, a veces con una palabra, a veces con una coma. Se volverán cada vez más claras y empezarás a avanzar cada vez más rápido hacia tus objetivos (y ellos se acercarán a ti).

Descubrí que la única forma posible para mejorar tu vida o trabajo es cambiando algo. A este segundo paso lo llamo *más, menos, empezar, dejar*. Éstas son cuatro claves para realizar cambios productivos en tu negocio por el resto de tu vida. Me gusta reformular cada una de estas palabras como preguntas.

La pregunta número uno es: *¿qué debería hacer más?* ¿Qué funciona mejor en tu negocio?

La gente dice: “Algunas cosas que hago funcionan muy bien y otras no tanto. Así que dividiré mi tiempo entre las actividades, 50/50, para que cada una reciba una pequeña parte de mi tiempo”.

No. Se trata de qué deberías hacer *más*. Una de las grandes preguntas en la administración del tiempo es: ¿qué puedo hacer yo y sólo yo, que (si la hago bien) marcará una verdadera diferencia en mi negocio? Eso debes repetir todo el tiempo. ¿Qué me está dando mis mejores resultados ahora?

La pregunta número dos es: ¿*qué debería hacer menos*? ¿Qué debo reducir? La respuesta es: haz menos de esas cosas que no te dan los resultados que quieres. Aléjate de ellas y pasa más tiempo haciendo las cosas que sí te dan los mejores resultados.

La pregunta número tres es: ¿*qué debo empezar a hacer que no estoy haciendo*? Tengo que comenzar a hacer cinco, 10 o 100 cosas a lo largo de mi carrera, pero debido a la zona de confort, lo más difícil para la psique humana es hacer algo nuevo y diferente, empezar a hacer algo que nunca antes has hecho.

La principal razón por la que las empresas luchan es porque no pueden tomar el impulso suficiente para comenzar a hacer algo que no habían hecho antes. Siguen volviendo a la zona de confort. Siguen retrasando y procrastinando. Esto puede relacionarse con sacar un nuevo producto o servicio, discontinuar uno antiguo, contratar a una persona nueva o despedir a un empleado actual.

Sigues preguntando: “¿Qué necesito empezar para tener éxito?”. Siempre hay una respuesta para eso. Sin importar lo que estás haciendo hoy, si parte de eso es obsoleto, ya no deberías hacerlo, lo que nos lleva a la pregunta número cuatro. ¿*Qué debería dejar de hacer por completo*? En todos los negocios hay cosas que hiciste y te parecieron una buena idea (es posible que te hayan dado excelentes resultados) en algún momento determinado, pero ahora debes dejarlas.

El tercer paso vale todo este curso. Yo lo llamo *pensamiento de base cero*. Esta idea proviene de la contabilidad de base cero. El hombre que la inventó es una leyenda en la industria de la contabilidad, si es que existe tal cosa. Se le ocurrió este concepto: en vez de aumentar o disminuir los gastos

en un área particular de una empresa cada tres, seis, nueve o 12 meses, cada periodo contable pregúntate si debes gastar dinero en esa área. Observa cada gasto como si fuera nuevo. Eso transformó por completo la forma en que la gente veía sus libros de contabilidad, sus financiamientos, administración y actividades futuras.

Para un individuo, el pensamiento de base cero hace esta pregunta de oro: ¿hay algo que hago hoy que (sabiendo lo que ahora sé) no volvería a empezar si tuviera que hacerlo de nuevo? A esto lo llamo un análisis SLQAS, *S-L-Q-A-S, sabiendo lo que ahora sé*. ¿Si pudiera empezar de nuevo, no haría algo que estoy haciendo?

Si es así, la siguiente pregunta es: ¿cómo te sales y qué tan rápido? Muévete rápido. No te tardes, no pospongas, no esperes hasta la semana que viene o el próximo mes. Es como cuando dijimos que si te das cuenta de que un empleado no sirve, déjalo ir de inmediato. Ahora. No esta tarde, no después del almuerzo. Una vez que hayas tomado la decisión, una vez que te pase por la mente no volver a contratar a esta persona en función de tu experiencia, corta tus pérdidas de inmediato.

Luego revisa tu vida. Hay tres tipos principales de relaciones en tu vida: relaciones personales, profesionales y comerciales. El 85% de todos tus problemas proviene de tus relaciones y son situaciones en las que sabes que no deberías estar (sabes que debes salir de ahí). Entonces, sea lo que sea, deja lo que estés haciendo en ese momento y ve a terminar esa relación. Le di este consejo a millones de personas. Vuelven y me dicen que no pueden creer lo que pasó con su vida después: siempre fue bueno.

Cuando por fin decidas dejar de hacer algo o salir de una mala relación, tendrás dos reacciones. La primera es: “Debí hacer esto hace mucho tiempo. ¿Por qué tardé tanto?”. La segunda será una sensación de libertad y alegría. Te sentirás feliz, radiante, casi como si estuvieras drogado de alguna forma.

La segunda área para revisar es tu negocio. He ayudado a cientos, miles de empresarios y emprendedores y cada uno tiene joyas, ideas de oro con efectos transformadores de negocios. Revisamos los productos. ¿Hay algún producto o servicio que ofreces que (sabiendo lo que ahora sabes) ya no

venderías? No lo sacarías al mercado porque la demanda no existe o la competencia es demasiado dura.

General Electric pasó años construyendo un conjunto de empresas multidivisionales en todo el mundo y decidieron reducirlas a cuatro. Dijeron: “Obtenemos ganancias con todas las empresas, pero nunca podremos ser un líder mundial. No conseguiremos grandes beneficios, pero consumen enormes recursos en términos de tiempo, personas y dinero”. Así que decidieron reducir el tamaño de su compañía y salir de las principales industrias que habían pasado décadas construyendo.

¿Sabes qué pasó? Cuando anunciaron eso, sus acciones se dispararon. Saltaron porque los dueños vitorearon: “Sí, es cierto. Puedes obtener una ganancia, pero si tienes tus recursos en estas cuatro áreas, romperás el banco en Monte Carlo”.

GE pasó décadas desarrollando su negocio y ahora iban a recortar rápidamente en todas las áreas. ¿Por qué? Porque no volverían a entrar en esa área si tuvieran que hacerlo de nuevo.

Así que revisa todos tus productos, observa tus servicios, precios y clientes.

Las empresas exitosas despiden a sus peores clientes cada año. Se sientan y analizan las cuentas. ¿Cuánto compró la gente? ¿Qué beneficios obtenemos con lo que compran? ¿Cuántas molestias requiere este cliente? ¿Son buenos pagadores?

Cortan al 10 o 20% inferior de sus clientes. Para deshacerse de ellos, les dicen: “Aumentaremos los precios entre un 20 y 50% el próximo año por la reestructura de precios, cambios y todas lo demás”. Los clientes se van. No hay animosidad ni negatividad. Simplemente despiden a sus consumidores.

Observa cualquier proceso (publicidad, promoción o recaudación de fondos), cualquier mercado (local, nacional o internacional), cualquier persona con la que estés tratando. Pregúntate: ¿volvería a entrar en este negocio si tuviera que hacerlo de nuevo?

En los últimos dos años, di conferencias en Brasil de tres o cuatro días cada vez. Es uno de los países más grandes del mundo: 200 millones de personas. Hace unos años, Walmart entró en Brasil como un gran éxito.

Atacaron como los marinos en la batalla de Guadalcanal y compraron varios cientos de tiendas en todo el país. Luego introdujeron el método Walmart y demás.

Tras unos cinco años, se dieron cuenta de que la mentalidad brasileña, el mercado brasileño, los precios, las ventas y la competencia no eran una buena combinación. Así que anunciaron que se iban. La gente se burló de ellos por cometer un gran error comercial, pero dijeron: “Nos dimos cuenta de que cometimos un error. Parecía una buena idea en ese momento, pero sabiendo lo que sabemos ahora sobre el mercado brasileño y la competencia, no tomaríamos esa decisión, así que nos vamos”.

Walmart hizo lo mismo en Alemania. Fueron tras nuevos mercados, pero después de una mala experiencia, se dieron cuenta de que no era una buena elección, por lo que tuvieron el coraje de tomar decisiones difíciles. Tuvieron el valor de apartarse de decisiones anteriores y marcharse. Ésta es la cualidad más importante para los líderes.

Hay un tipo de ejecutivo en Estados Unidos con el que he pasado algún tiempo. Nunca se les ve ni se les oye. Muy raras veces aparecen en los periódicos. Se les llaman *especialistas en cambios*.

Digamos que una empresa tiene serios problemas. Ventas, rentabilidad, todo ha caído. Un ejecutivo que mete en problemas a una empresa no es capaz de sacarla (por la zona de confort). Ese ejecutivo no puede tomar las decisiones difíciles necesarias para cambiar la empresa, por lo que lo sacan y traen a alguien de verdad duro, alguien que no tenga emociones.

Los especialistas en cambios no construyeron la compañía ni la fundaron. Sólo tienen un objetivo: rentabilizar la empresa. Entonces entran y aplican el pensamiento de base cero a cada parte del negocio. Sabiendo lo que ahora sé, ¿hay algo que estemos haciendo que no volveríamos a hacer?

Siempre que veas en el periódico que una firma cambió de dirección o nombró a un nuevo presidente y, luego, unas semanas después, despiden a 10 mil personas, cierran 100 fábricas y cierran 600 tiendas... quiere decir que trajeron a una persona de fuera, un *hired gun*.

Trabajé con estos especialistas y me decían que era muy sencillo. Primero, revisan toda la empresa y empleados con un análisis SLQAS.

Hablan con la gente. ¿Volveríamos a contratar a esta persona? Pasan por todos en cada departamento y se sientan con la alta dirección. Bien, aquí está el individuo, nombre, antecedentes, historia... ¿Contrataríamos a esta persona si hoy volviera a solicitar trabajo? Si la respuesta es no, fuera. Al final, alguien tiene el coraje y la resolución para tomar las decisiones difíciles que, en algunas empresas, deberían de haberse tomado hace mucho tiempo. Los antiguos ejecutivos casi guían a la quiebra porque no tuvieron el coraje de cortar sus pérdidas.

Luego pasas por las inversiones. Revisas cualquier otro compromiso que tengas en tu vida. El factor crítico es el estrés. ¿Qué te está causando estrés? Sea lo que sea, examínalo. Acércalo a la luz y pregúntate: ¿hoy me involucraría en esto si tuviera que volver a hacerlo? Si la respuesta es no, ¿cómo me salgo (y rápido)?

Necesitas usar esto como una herramienta de avance en tu vida y, en especial, en tu negocio. En una empresa pequeña o mediana en crecimiento, en una economía que cambia con velocidad, debes preguntarte esto todo el tiempo. Siempre que topes con pared, siempre que tengas un problema, cuando tu producto deje de venderse, cuando tengas gente incompetente, cuando las ventas o las ganancias disminuyan, haz una pausa en todo de inmediato. Detén el reloj. ¿Volveríamos a meternos en esto si tuviéramos que hacerlo de nuevo? Luego, tengan el coraje de salirse rápido.

Muchas personas son especialistas en reestructuración por su cuenta. Por ejemplo, Mitt Romney y Bain & Company. Son capitalistas de riesgo. Compran empresas que tienen serios problemas, pero un gran potencial.

¿Por qué los dueños o directores de la empresa no resuelven el problema? Porque no tienen el coraje. Quieren que las cosas sigan funcionando y esperan que algo suceda. Rezan por un milagro.

Hace años salió un libro cuyo título vale el precio: *Hope Is Not a Strategy (La esperanza no es una estrategia)*. Un gran número de empresas utiliza la esperanza como estrategia principal para el éxito.

Mitt Romney y su gente encuentran una empresa muy infravalorada porque está mal administrada. La compran a muy buen precio. Luego se deshacen de todas las personas antiguas y discontinúan el 80% inferior de

productos y servicios que no son tan rentables. Después, dedican todos sus recursos a hacer que el 20% superior de los productos sea más rentable. Reducen costos y gastos. Aumentan las ventas y la rentabilidad. Hacen esto una y otra vez. Salvan miles de puestos de trabajo y decenas de fábricas. Mantienen abiertas ciudades enteras. Salvan carreras y más... y, al final del día, la acción sube dos, tres, cuatro, cinco veces.

He trabajado con ellos y me contaron sus historias. Son maravillosos porque tienen la capacidad financiera de comprar la empresa, discontinuar todo lo que no harían y transformar el negocio una y otra vez por miles de millones de pesos. BlackRock, una de las compañías más importantes de la historia, ahora gestiona activos por un valor de un trillón de dólares en todo el mundo. Empezaron con un par de personas, una idea y compraron una empresa pequeña.

Entonces, ten el coraje de preguntarte: ¿cuáles son los puntos de estrés en mi negocio? ¿Cuáles son las áreas en las que estoy bajo mucho estrés, no estoy contento o progresando? Si no estuviera en esta área hoy, ¿volvería a hacerlo? Si la respuesta es no, sal lo más rápido que puedas.

Ésas son mis tres recomendaciones: *metas muy claras; hacer las cuatro preguntas (más, menos, empezar y dejar) y pensamiento de base cero*. Si no estuvieras haciendo eso que te causa estrés o infelicidad, ¿lo empezarías hoy? Si la respuesta es no, sal de ahí lo más rápido posible.

Permíteme agregar algunas cosas para concluir. En primer lugar: hay más oportunidades para tener éxito que las que han existido en toda la historia de la humanidad (excepto mañana y la semana que viene, el próximo mes y el siguiente año...). No faltan las oportunidades.

La mayoría de las empresas más exitosas del mundo empezó en las peores recesiones. Apple, Google y Microsoft comenzaron en el fondo de una recesión.

IBM inició en 1928. Apenas llegaban al final de la pista para despegar... y toda la economía colapsó durante 10 o 20 años. Cuando se calmaron las aguas, eran una de las empresas más grandes y de más rápido crecimiento en el mercado. Alguien le preguntó a Thomas J. Watson Sr., el CEO, por qué

solicitaba vendedores en medio de la depresión. “¿Por qué haces esto? Todas las demás empresas están despidiendo a todo el mundo”.

“Ahora tengo cincuenta y tantos años —respondió—, y, a mi edad, algunas personas exitosas se vuelven excéntricas, beben demasiado, consumen drogas o persiguen a las chicas. Bueno, mi excentricidad es que me gusta contratar vendedores”.

Eso fue todo lo que hizo. Contrató vendedores que salieron a cerrar ventas y generar actividad comercial. Mientras todos los otros recortaban, cuando se calmaron las aguas, había fundado una de las empresas más grandes y rentables.

La gente dice: “Ay, es la economía”. Hay una frase de uno de los grandes filósofos que dice: “En momentos como éste, recuerda que siempre ha habido momentos como éste”. Por lo tanto, tus oportunidades son ilimitadas.

La segunda cosa es: puedes aprender todo lo que necesitas para tener éxito en un negocio. Observé esto con personas que construyeron fortunas de miles de millones de dólares. Empezaron en cero y sin saber nada sobre una industria en particular, salvo que escucharon que era buena. Entonces comenzaron a investigar. Estudiaron durante horas, fueron a conferencias, preguntaron a la gente y acumularon conocimientos. Antes de que te dieras cuenta, empezaron a subir en esa industria y pronto se convirtieron en gigantes.

Trabajé con un hombre que leyó uno de mis libros hace muchos años, cuando cayó la Unión Soviética. Empujaba una camilla en un hospital de San Petersburgo. Descubrió que nunca tendría éxito trabajando en un hospital, así que empezó a vender cosas. Compraba cosas baratas y las vendía. Ganaba algo de dinero, compraba más y volvía a hacerlo.

Al fin, salió del hospital. Con el tiempo, aprendió sobre un recurso natural en particular, la potasa, esencial para muchos tipos de fabricación como fertilizantes y acero. Empezó a estudiarla. Había una enorme confusión en la industria de la potasa en todo el mundo. Antes de que se calmaran las aguas, era dueño de la segunda empresa de potasa más grande del planeta y se convirtió en uno de los hombres más ricos de la historia.

Este hombre empujaba una camilla cuando comenzó. Él y yo hablamos sobre el hecho de que puedes aprender todo lo que necesitas saber si ves un área donde hay una posible oportunidad. No hay garantía, pero a veces si pones todo tu corazón en aprender todo sobre esa área, encuentras una oportunidad que nadie más había visto y te permite progresar más.

Leo en los periódicos sobre ingresos, desigualdad y falta de productividad, pero en resumen, las personas que aprenden, estudian y crecen, de manera continua crean y ven oportunidades. De hecho, en cierto punto tienen tantas oportunidades que no saben por dónde empezar ni dónde parar.

Hay tantas cosas que suceden, así que cuando veas una oportunidad, dedícate en cuerpo y alma a aprender todo lo que puedas en esa área y, luego, arriesgate. Tira los dados. Ve con todo y observa qué pasa. No tienes que arruinarte. No tienes que arriesgar todo lo que tienes, sólo seguir adelante siempre. Nunca te reprimas.

La tercera cosa que debes recordar es: puedes hacerlo. Tienes más capacidades de las que podrías usar en 100 vidas. Aprende, practica y estudia. Empieza un poco antes y quédate hasta más tarde.

La cuarta es: tomar la decisión de no rendirse nunca. Seguirás trabajando, intentarás esto, probarás aquello, tratarás con esto, etcétera.

Permíteme terminar con una historia de por qué las personas tienen éxito en los negocios. Una de las mejores universidades de Estados Unidos es Babson College. Puedes obtener una maestría dos o tres años después de graduarte.

El doctor Robert Ronstadt hizo un estudio de 13 años para ver qué pasaba con las personas que hacían el MBA. Parte del grado consistía en diseñar, iniciar y construir una empresa (revisar cada uno de los aspectos de los que hablamos y muchas cosas más) para que de verdad tuvieran un gran conocimiento profundo de todo lo que necesitaban.

Descubrieron que 90% de las personas que obtuvieron el grado nunca lo usó. Fue a trabajar para una empresa más grande, por un sueldo o a la empresa familiar, entre otras opciones. Sólo 10% utilizó el título. De éstos, un porcentaje muy alto tuvo éxito.

Los investigadores les preguntaron qué hicieron. Descubrieron que el punto de inflexión en el éxito fue cuando decidieron iniciar un negocio y luego se lanzaron hacia la meta al final del pasillo. A esto lo llaman el principio del pasillo.

Funciona así: te paras al principio del pasillo y al final está el objetivo: un negocio exitoso y muy rentable. Empiezas a avanzar hacia la meta. Inevitablemente aparecen puertas que no podías ver cuando empezaste. Es como si una puerta se cerrara y no pudieras continuar en la dirección que ibas, pero cuando eso pasa, se abre una puerta a la derecha o izquierda.

Los emprendedores avanzaban por el nuevo pasillo y veían su objetivo al final: un nuevo producto, servicio o posibilidad. Se movían y, otra vez, se cerraba una puerta por todo tipo de razones (la economía entró en recesión, se quedaron sin dinero, el producto es obsoleto, etcétera). Entonces se abría otra puerta lateral.

Cada vez que el emprendedor avanzaba por el pasillo de oportunidades hacia su meta, se cerraba una puerta y se abría otra. Era como atravesar un laberinto, pero nunca podían ver la puerta que se iba a cerrar hasta que llegaban a ella. Tampoco podían ver la puerta que se abriría hasta que se les cerraba una puerta enfrente.

Con el tiempo, tras semanas, meses, años, al fin llegaban a su objetivo al final del pasillo y tenían un negocio próspero y exitoso. La persona era rica, estimada y respetada.

Estas personas dijeron que la parte más importante de todo el proceso era lanzarse y empezar a avanzar por el pasillo. La principal razón por la que las personas fracasan es que siempre tienen una excusa para no lanzarse. No es el momento adecuado ni el lugar adecuado, tal vez el próximo mes o el próximo año. De la gran mayoría de los MBA, el 90%, sólo fue a trabajar por un salario.

Este principio del pasillo es el gran principio del éxito. Simplemente inicia, empieza, comienza a moverte y todas las puertas se abrirán. Aparecerán los recursos que no podías ver mientras estabas estático. Casi todos serán inesperados, pero sigue caminando, avanzando con dificultad.

Mi amigo de Rusia pasó por las más increíbles dificultades y privaciones, pero siguió avanzando. Era un hombre muy agradable, muy tolerante, muy inocuo. Si lo encontraras en la calle, pensarías que es un chofer de autobús o empleado de una tienda, pero tenía esa cualidad: seguir avanzando. Al final, logró su objetivo de tener un gran éxito comercial. Es un ejemplo extraordinario, pero se repite en todo el mundo, a lo largo de la historia.

Entonces, si decides que quieres empezar y construir un negocio exitoso, lánzate. La clave del éxito es ponerse en marcha y seguir adelante: avientate y nunca te des por vencido. Nunca te rindas, pase lo que pase, y recupérate. Levántate y sigue adelante, como un jugador de futbol al que derriban.

Como dijo Confucio, no se trata de cuántas veces te derriban, sino de cuántas veces te levantas de nuevo y sigues avanzando, porque si sigues de pie y avanzas, tu éxito es absolutamente inevitable y garantizado.

Las oportunidades para que logres el éxito son cada vez mayores a medida que avanzas por el pasillo. Aprendes más y más. Cada vez tienes más conocimientos. Desarrollas más confianza en ti mismo. Haces más contactos con más personas que pueden ayudarte y ocurren las cosas más extraordinarias.

“Un camino directo hacia el éxito empresarial para principiantes... Los futuros emprendedores se beneficiarán de las estrategias sencillas de Brian Tracy.”

Kirkus Review



En esta era empresarial es muy tentador dejar tu trabajo para empezar tu propio negocio. En *Emprende tu propio negocio* el mundialmente conocido autor bestseller y consultor de negocios Brian Tracy habla de una de las habilidades más necesarias hoy en día, el espíritu empresarial, abordando importantes temas como:

- Los mitos de la iniciativa empresarial.
- La mejor opción de negocio para ti.
- Las opciones de financiamiento para tu negocio.
- La estructura de un plan de negocios realista.
- Las claves para construir el mejor equipo.
- Las herramientas para crecer tu negocio con ventas y marketing.

Este libro está diseñado para ayudar a cualquiera que quiera empezar o hacer crecer un negocio. Si aplicas las ideas de Brian Tracy, ¡tú también podrás convertirte en un emprendedor exitoso!



Brian Tracy es el presidente de Brian Tracy International, una compañía de desarrollo de recursos humanos con sede en Solana Beach, California. Ha escrito 85 libros y desarrollado más de 800 programas de entrenamiento en audio y video. Sus materiales han sido traducidos a 40 idiomas y utilizados en 64 países. Brian ha sido consultor de más de 1 000 empresas y es uno de los mejores conferencistas e instructores del mundo e instruye a más de 250 mil personas cada año sobre temas de liderazgo, estrategia, ventas, desarrollo personal y éxito empresarial. Ha impartido más de 5 mil conferencias y seminarios a 5 millones de personas alrededor del mundo, brindando una mezcla única de humor, perspicacia, información e inspiración.



Emprende tu propio negocio

Antes de renunciar a tu empleo, aprende todo lo que puedas del mejor

Título original: Entrepreneurship

Original English language edition published by G&D Media (c) 2019 by Brian Tracy. Spanish
Language edition copyright
(c) 2021 by Penguin Random House Grupo Editorial. All rights reserved.

Edición en formato digital: febrero, 2021

D. R. © 2019, Brian Tracy

D. R. © 2021, derechos de edición mundiales en lengua castellana:
Penguin Random House Grupo Editorial, S. A. de C. V.
Blvd. Miguel de Cervantes Saavedra núm. 301, 1er piso,
colonia Granada, alcaldía Miguel Hidalgo, C. P. 11520,
Ciudad de México

penguinlibros.com

D. R. © Penguin Random House / Amalia Ángeles, por el diseño de portada

D. R. © iStock by Getty Images, por la ilustración de portada

D. R. © Michael Campbell, por la fotografía del autor

D. R. © 2020, Elena Preciado, por la traducción

Penguin Random House Grupo Editorial apoya la protección del *copyright*.

El *copyright* estimula la creatividad, defiende la diversidad en el ámbito de las ideas y el
conocimiento,

promueve la libre expresión y favorece una cultura viva. Gracias por comprar una edición autorizada
de este libro y por respetar las leyes del Derecho de Autor y *copyright*. Al hacerlo está respaldando a
los autores

y permitiendo que PRHGE continúe publicando libros para todos los lectores.

Queda prohibido bajo las sanciones establecidas por las leyes escanear, reproducir total o parcialmente esta obra

por cualquier medio o procedimiento así como la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamo público sin previa autorización.

Si necesita reproducir algún fragmento de esta obra diríjase a CemPro (Centro Mexicano de Protección y Fomento de los Derechos de Autor, <https://cempro.com.mx>).

ISBN: 978-607-319-912-4

Composición digital: *Mutāre, Procesos Editoriales y de Comunicación*

Facebook: @penguinbooks

Twitter: @penguinlibrosmx

Instagram: @penguinlibrosmx

Youtube: @penguinlibrosmx

Índice

Emprende tu propio negocio

Introducción

Capítulo 1. ¡Bienvenido a la era de los emprendedores!

Capítulo 2. Mitos del emprendimiento moderno

Capítulo 3. ¿Qué tipo de negocio iniciar?

Capítulo 4. ¿Cómo financiar tu negocio?

Capítulo 5. Cambia de una mentalidad de empleado a una de
emprendedor

Capítulo 6. Crea un plan de negocios realista

Capítulo 7. Contrata el mejor talento y gestiónalo para el éxito

Capítulo 8. Ventas y marketing: el combustible del crecimiento de tu
negocio

Sobre este libro

Sobre el autor

Créditos