

Cualquier persona dispuesta a emprender un negocio alberga en su seno tres personalidades que no siempre estarán de acuerdo en cuanto al rumbo que aquel debe asumir para desarrollarse con éxito:

El emprendedor: es el innovador.  
El gerente: es el organizador  
El técnico: es el trabajador  
Incansable.

Los atributos y particularidades de cada una de dichas personalidades chocan entre sí y sumen el negocio en un círculo vicioso del cual le será muy difícil librarse.

Sin embargo, no todo está perdido para quienes aspiren a asumir la conducción de un negocio propio. Este texto presenta un panorama general de las diversas etapas por las que suelen pasar las nuevas empresas, y un programa general de desarrollo de negocios destinado a subsanar los errores más comunes cometidos por los nuevos empresarios. Además, se tocan tópicos tales como: el modelo de franquicias, la vida personal y el trabajo, entre otros.

### **Bibliografía**

**Por Michael E. Gerber**

Con fines exclusivamente didácticos Artículo 63 Inciso B Ley de Derechos de Autor y Derechos Conexos.

Decreto 33-98 del Congreso de la República de Guatemala



## **El mito E revisado**

**Por qué la mayoría de los pequeños negocios no funcionan, y qué hacer al respecto**

**Autor Michael E. Gerber**

### **El mito del emprendedor**

Para entender bien el mito del emprendedor, es preciso comprender cómo se llega a ser un emprendedor. Normalmente, el emprendedor trabaja para otros y lleva a cabo tareas de tipo técnico. Pero, un buen día, se despierta preguntándose: "¿Por qué estoy trabajando para tal persona?" A lo que añade: "Si conozco el negocio tanto como mi empleador, ¿por qué conformarme con mi sueldo cuando podría ganar tanto como él?"

Es en este preciso instante cuando se hace la suposición fatal de creer que se puede emprender un negocio con tan sólo conocer los aspectos técnicos del mismo. Conocer los aspectos técnicos de un negocio y conocer el negocio como tal son dos cosas muy distintas. Por extraño que pudiera parecer, conocer solamente los aspectos técnicos del negocio es más una desventaja que una ventaja, porque dedicarse a estos supone utilizar el tiempo que se debería invertir en la planificación del negocio en cuanto tal. De este modo, la persona que emprende un negocio para liberarse del trabajo duro queda en realidad esclavizada.

### **Emprendedor, gerente y técnico**

Toda persona que entra en los negocios es en realidad tres personas: emprendedor, gerente y técnico. Esta situación presenta el singular problema de que, mientras cada una de las tres personalidades quiere ser el jefe, ninguna quiere tener uno.

A continuación, las características más relevantes de cada una de dichas personalidades:

**Emprendedor:** convierte la situación más trivial en una oportunidad de negocios. Vive en el futuro. Es el visionario, el soñador, el innovador, el gran estratega, el creador de nuevos métodos de penetración de mercados.

1. Todo emprendedor siente una gran necesidad de controlar personas y recursos presentes para así concentrarse en el futuro. Para el emprendedor la mayoría de la gente es un obstáculo que le impide lograr sus sueños.
2. Gerente: es el pragmático. Sin él no existiría control, planificación u orden. Si el emprendedor vive en el futuro el gerente vive en el pasado. Donde el emprendedor ve la oportunidad, el gerente ve los problemas.



El gerente construye una casa y vive ahí para siempre, el emprendedor construye una casa y ya está haciendo los planos para la próxima.

El gerente es quien ordena el caos que el emprendedor va dejando tras de sí. Sin el gerente no existiría el negocio, y sin los emprendedores no habría innovación.

3. Técnico: su credo es: "Si quieres algo bien hecho, hazlo tú mismo". Vive en el presente y le encanta saber que es posible hacer algo. Será feliz mientras esté trabajando, pero sólo en una cosa, por lo cual desconfía de sus jefes: estos siempre tratan de hacer más de los que es posible o necesario.

Para el técnico, pensar es improductivo a menos que sea sobre el trabajo que hay que ejecutar. No le interesan las ideas, sino las habilidades.

El emprendedor siempre está cargándolo de trabajo con otra nueva idea. El gerente siempre intentará reducirlo a una parte del sistema. Para el técnico, el gerente es un problema y viceversa; pero, para el gerente y el técnico el problema es el emprendedor, que presenta constantemente nuevas ideas.

## **Infancia: la etapa del técnico**

Para el técnico, el trabajo no es problema: este lo lleva a cabo con optimismo. Trabaja 12, 14 y hasta 16 horas al día. Hace el trabajo que conoce y el que no conoce. En este punto el negocio y el dueño del negocio son lo mismo, es decir, si desaparece el dueño, desaparecerá el negocio.

Después de un tiempo, y con un poco de suerte, las cosas empiezan a

salir bien.

Los clientes reconocen la calidad del trabajo, se muestran leales y traen a sus amigos. Todo va viento en popa. Pero, de repente, todo cambia, y con el tiempo se hace más obvio que el negocio se está derrumbando. Hay más trabajo por hacer del que es posible realizar. Todo empieza a salir mal, nada funciona como al principio. Y, ¿qué hace el técnico? Trabaja más duro, más horas. Sin embargo, el técnico se da cuenta de que no se da abasto, y de que el negocio no puede sobrevivir así: es preciso un cambio. Este es el punto en el que la mayoría de los técnicos cierran el negocio; el resto pasa a la adolescencia del proceso.

Ser un técnico no es en absoluto despreciable. El problema está en que el técnico que crea un negocio posee una visión del mismo desde abajo hacia arriba. Es una visión táctica en vez de estratégica. El técnico determina lo que hace falta hacer e inmediatamente salta a hacerlo.

En la etapa de infancia, los clientes compran más por la habilidad del técnico que por las características propias del producto. En este sentido, el negocio está completamente en manos del técnico.

## **Adolescencia: buscando un poco de ayuda**

La adolescencia del negocio empieza cuando se toma la decisión de buscar ayuda (empleados). A continuación, un ejemplo ilustrativo de esta etapa.

El dueño del negocio necesita una persona que se ocupe de los libros contables y contrata a Harry. Este es el primer empleado del negocio. De repente, retorna la esperanza. Harry empieza a trabajar de inmediato. Por fin el dueño se libra de la obligación de

hacer algo que no sabe ni le gusta hacer. De este modo, la personalidad técnica se adormece y se despierta el gerente.

Harry es de gran ayuda: cuando no está ocupado con los libros, contesta el teléfono, hace algún envío, etc. El negocio sigue creciendo y, en cierto momento, Harry necesita de alguien que lo ayude; así que el dueño le pide que contrate personal y Harry lo hace.

Todo sigue bien hasta que, de pronto, ocurre lo inesperado: un cliente se queja, el banquero nos recuerda nuestra deuda con él, un proveedor dice que no ha recibido la orden de compra, etc. El dueño se preocupa y decide ver cómo está funcionando todo en el negocio; ve al joven que está envolviendo los productos y explota: "¿Quién te dijo que eso se hace así?, idame, yo lo hago!", y lo mismo ocurre con las ventas, los envíos, la producción, etc. Ahora, el dueño se da cuenta de que nunca debió haber confiado en Harry ni en nadie. Nadie ama el negocio tanto como su dueño y nadie está dispuesto a trabajar tan duro como este. La personalidad del técnico se despierta de nuevo y empieza a tratar de arreglar todo él mismo.

## Más allá de la tranquilidad

Todo negocio adolescente llega al punto en el que la tranquilidad del dueño se ve amenazada. La tranquilidad del técnico depende de cuánto trabajo puede abarcar por sí mismo. La del gerente depende del número de técnicos que puede supervisar efectivamente; y, la del emprendedor, depende de cuántos gerentes logran convencer para que sigan su visión.

A medida que el negocio crece, va excediendo invariablemente la capacidad de control del dueño. Así

que, este, desesperado, se ocupa sólo de lo que sabe hacer (el trabajo técnico) y busca a alguien que haga el resto (un Harry). Pero Harry también tiene sus necesidades, como un gerente que lo guíe y le diga qué debe hacer.

En este punto, el negocio puede:

- Volver a su infancia: volverse pequeño de nuevo. Esta es una de las reacciones más comunes y predecibles de los técnicos. Los empleados son despedidos, se alquila un local más pequeño, se disminuye el número de líneas telefónicas, etc. El dueño se da cuenta de lo inevitable: no tiene un negocio, sino un trabajo que no funciona sin él.
- Ir a la bancarrota: el negocio continúa creciendo y creciendo hasta que cae en bancarrota.
- Mantenerse: la peor posibilidad para un negocio adolescente es sobrevivir. El dueño está dispuesto a hacer todo lo que sea necesario para que el negocio continúe, y decide entregarse por completo a este. Pero esta opción termina por consumir al dueño.

## Madurez: la perspectiva empresarial

La madurez, la tercera etapa del crecimiento de una compañía, es ejemplificada por las mejores compañías del mundo: McDonald's, Fedex, Disney, etc.

Un negocio maduro sabe cómo llegó adonde llegó y qué hacer para llegar adonde quiera llegar. Compañías como McDonald's y Fedex no llegaron a la etapa de madurez, sino que empezaron maduras de una vez.

Tom Watson (fundador de IBM) dijo en una entrevista que IBM debía su éxito a tres elementos:

1. Contaba desde un principio con una imagen clara de lo que sería la empresa una vez establecida.
2. Desarrolló la idiosincrasia de IBM a partir de dicha imagen.
3. Se dio cuenta de que, para llegar a ser una gran compañía, IBM debía actuar como tal mucho antes de serlo.

La perspectiva de un técnico difiere de la de un emprendedor del siguiente modo:

1. El emprendedor se pregunta: "¿Cómo debe funcionar el negocio?", y el técnico se pregunta: "¿Qué trabajo es necesario hacer?"
2. El emprendedor considera que el negocio debe producir resultados para los demás y, de este modo, generar ganancias; en cambio, el técnico considera que el negocio simplemente debe generar ganancias.
3. El emprendedor empieza con una visión clara de a dónde quiere llegar, mientras el técnico busca constantemente la forma de mantener la situación presente.
4. El emprendedor ve el negocio como un todo del cual derivan sus partes; el técnico lo ve como muchas partes que conforman un todo.

¿Qué es el modelo emprendedor? Es un modelo de negocios que satisface de forma innovadora las necesidades de un segmento dado de clientes. Así pues, el modelo de negocios no tiene tanto que ver con lo que hace el negocio que con la manera de hacer

negocio. Por tal motivo, el emprendedor no empieza por la imagen del negocio, sino por la del cliente a satisfacer. En cambio, el técnico, busca un negocio que lo satisfaga a él y no al cliente.

## La revolución de la franquicia

Hay una forma de hacer negocios que lleva a cualquier negocio, pequeño o grande, del caos al orden, y que le asegura un crecimiento continuo.

Todo empezó en 1952, cuando un vendedor de 52 años de edad entró en un restaurante de hamburguesas (que, con el tiempo, llegaría a ser el primer McDonald's), para vender una máquina de hacer malteadas. Una vez dentro, vio algo increíble, un milagro. Al menos así lo describió el vendedor, que no era otro que Ray Kroc. Este estaba muy impresionado con la forma de hacer hamburguesas que encontró en el establecimiento: todo se hacía sincronizadamente, con eficiencia, obteniendo resultados idénticos todo el tiempo, y lo mejor de todo era que cualquiera que trabajara en ese restaurante habría podido mantener en funcionamiento ese reloj suizo. Después de poco tiempo, Ray Kroc convenció a Jim MacDonald de que lo dejara franquiciar su método. Doce años después, Ray Kroc había creado el sistema de distribución de comida preparada más grande del mundo (hasta hoy en día). Pero Ray Kroc no creó sólo un negocio exitoso, sino, además, el modelo bajo el cual muchos emprendedores construirían sus fortunas.

Muchos de los negocios de franquicias son lo que se llama franquicias de marca, es decir, se le otorga al franquiciante el derecho de comercializar cierto producto de forma local. Antes de Ray Kroc, este era el único tipo de franquicia que existía. En cambio, el sistema de franquicias

inventado por Kroc (franquicia de formato de negocio) no sólo presta el nombre, sino que enseña al franquiciante a manejar el negocio.

En general, se considera que el valor de una franquicia está en el éxito del producto que vende. Para las franquicias de marca, el valor de la franquicia reside en el valor de la marca que se comercializa. Antes de Ray Kroc, esto era cierto. Pero, hoy en día, el valor de una franquicia está no tanto en el producto que se comercializa, cuanto en el modo de hacer dicho producto, en el método utilizado.

El secreto del prototipo de franquicia que creo Kroc está en que el negocio depende de un sistema y no del personal. Habrá quien critique la calidad de los alimentos vendidos por McDonald's; sin embargo, cumple siempre su promesa: las hamburguesas tienen la misma forma, sabor, temperatura y tamaño, todos los días. El cliente siempre recibe lo que espera.

## **El prototipo de franquicias**

Las franquicias han reportado durante años 95% de éxito, mientras que más de 50% de los nuevos negocios independientes fracasan. La razón de estas cifras reside en el prototipo de franquicia. Este modelo consiste en que el negocio es manejado por un sistema que, a su vez, debe ser llevado por el personal. De este modo, los resultados son casi totalmente predecibles. El franquiciante compra una licencia para usar el sistema, aprende a usarlo, pasa la llave (*turn-key*), lo pone a funcionar y el negocio hace el resto. Todo lo que le queda al franquiciante es aprender a manejar el sistema.

El prototipo de franquicia constituye un medio a través del cual las visiones del

emprendedor toman forma en el mundo real. Para el gerente, significa orden y un resultado predecible. Y, para el técnico, significa un lugar donde es libre de hacer lo que más le gusta: trabajar en asuntos técnicos. El prototipo de franquicia es un lugar en el que caben, se compenetran e integran de forma balanceada las tres personalidades del dueño de un negocio.

## **Ocuparse del negocio, no vivir de él**

El negocio no es nuestra vida. El negocio y nuestra vida son cosas totalmente diferentes. El negocio tiene sus propias reglas y objetivos. Una vez que entendemos que el objetivo del negocio es servir a nuestras vidas, y no al contrario, entonces podemos ocuparnos del negocio sin vivir en él. Para tal fin, es preciso desarrollarlo pensando que es un prototipo para abrir más iguales. En otras palabras, pretender que el negocio va a ser franquiciado (aunque luego no lo sea).

El negocio de franquicias tiene varias reglas:

1. cliente que puede confiar siempre en los resultados del negocio, y le dice al empleado que este es un lugar estable para trabajar.
2. Toda tarea debe estar documentada en manuales operativos. Sin los manuales, todos los trabajos rutinarios se vuelven excepciones.
3. El sistema debe mostrar un orden impecable. El orden de un negocio le dice al cliente que puede confiar siempre en los resultados del negocio, y le dice al empleado que este es un lugar estable para trabajar.
4. Toda tarea debe estar documentada

en manuales operativos. Sin los manuales, todos los trabajos rutinarios se vuelven excepciones.

5. El sistema asegurará que el cliente reciba un servicio uniformemente predecible.
6. Es preciso adoptar una imagen uniforme. Estudios de mercado confirman que ciertos colores y formas utilizados en uniformes, avisos, etc. influyen en el comportamiento de los clientes.
7. El sistema debe mostrar un orden impecable. El orden de un negocio le dice al cliente que puede confiar siempre en los resultados del negocio, y le dice al empleado que este es un lugar estable para trabajar.
8. Toda tarea debe estar documentada en manuales operativos. Sin los manuales, todos los trabajos rutinarios se vuelven excepciones.
9. El sistema asegurará que el cliente reciba un servicio uniformemente predecible.
10. Es preciso adoptar una imagen uniforme. Estudios de mercado confirman que ciertos colores y formas utilizados en uniformes, avisos, etc. influyen en el comportamiento de los clientes.

## **El proceso de desarrollo del negocio**

Construir un prototipo de negocio es un proceso continuo de desarrollo que requiere de tres actividades muy distintas entre sí, pero, integradas:

1. Innovación: usualmente se asocia con la creatividad, pero, mientras esta es pensar nuevas cosas, la innovación es hacer nuevas cosas.

2. Cuantificación: la innovación por sí sola no sirve de mucho. Toda innovación debe ser cuantificada para saber si está funcionando o no. Para tal fin, es preciso formularse las siguientes preguntas:

- ¿Cuánto cuesta mantener la innovación?
- ¿Cuántos clientes vienen al día?
- ¿Cuántos clientes llaman al día? ¿Cuántos llaman a preguntar por los precios? ¿Cuántos se muestran deseosos de comprar algo?
- ¿En qué día de la semana se vende más el producto X? ¿A qué hora del día se vende más? ¿Menos?

3. Orquestación: es la eliminación de la necesidad de elegir o tener que tomar decisiones desde un punto de vista operacional. Cuando cada quien hace las cosas como mejor le parece, se obtiene el caos. La orquestación consiste en cosas como: "Ponerse traje azul incrementa las ventas; así pues, todos los vendedores deben usarlo todo el tiempo, todos los días". Si el cliente no obtiene lo que quiere cada vez que compra, irá a buscarlo a otro lugar.

## **El programa de desarrollo del negocio**

Ya conocemos la tarea: desarrollar el negocio como si fuera el prototipo de 5.000 más; desarrollarlo de modo tal que el sistema trabaje sin que uno tenga que estar encima de él.

El programa de desarrollo del negocio es el medio a través del cual se conseguirá crear el prototipo de franquicia. El programa se compone de 7 pasos:

### **1. El objetivo principal**

El objetivo principal se obtiene

respondiendo a las siguientes interrogantes: ¿Qué tipo de vida quiero?, ¿Cómo quiero vivirla? ¿Quién quiero ser? Si después de hacernos estas preguntas no hallamos la respuesta, podemos preguntarnos: ¿Qué me gustaría poder decir sobre mi vida cuando ya sea muy tarde para poder cambiarla? Sin una imagen clara de cómo queremos que sea nuestra vida, ¿cómo empezaremos a vivirla como queremos?

La diferencia entre las personas sobresalientes y las personas comunes, es que las primeras crean sus vidas de forma activa, mientras que las segundas son moldeadas por su vida. La diferencia entre estos dos tipos de persona es que unos viven intencionalmente y otros por accidente.

## 2. El objetivo estratégico.

El objetivo estratégico es lo que el negocio debe hacer por uno para lograr el objetivo principal. No es un plan de negocios, sino un producto de:

- El plan de vida: cómo queremos vivir y en qué modo el negocio debe hacerlo posible.
- El plan y la estrategia del negocio: la estructura con la cual el negocio operará para satisfacer al plan de vida.

A continuación, algunas pautas que deben ser incluidas en el objetivo estratégico:

1. Dinero: aunque no sea posible saber con exactitud cuánto va a producir el negocio en el futuro, es importante fijar un punto de llegada que determine constantemente el camino.
2. Una oportunidad que valga la pena: si el negocio nos brinda el dinero necesario para vivir como queremos y no obstruye nuestro

disfrute diario de la vida, entonces vale la pena seguirlo, de lo contrario, no.

## 3. La estrategia organizacional.

La mayoría de las compañías se organizan alrededor de personas en vez de alrededor de responsabilidades. El resultado de esto es el caos.

Los hermanos Jack y Murria Hopeful crearon juntos una compañía. Como todas las compañías donde hay socios, empezaron dividiéndose el trabajo. Mientras uno limpiaba, el otro atendía el teléfono; mientras uno supervisaba la producción, otro vendía; un día uno abría el negocio, otro día lo abría el hermano. Pero pronto tuvieron más trabajo del que podían hacer, así que contrataron a Jerry, un sobrino de ambos.

Ahora, el trabajo era repartido entre tres personas. Pero, de nuevo, pronto hubo más trabajo del que podían realizar y contrataron al cuñado de Jack. Ahora el trabajo estaba repartido entre cuatro personas. De repente, las cosas empezaron a salir mal. Las ventas se redujeron, los productos eran devueltos, los libros contables tenían errores por todos lados, etc. Conque se dieron cuenta de que si no hay alguien que tenga la responsabilidad de cierta tarea, las cosas siempre iban a funcionar mal. Por ejemplo, si Jerry quiere tomarse el día libre, ¿a quién debe pedirle permiso? ¿A Jack o a Murria? ¿Qué sucede si uno está de acuerdo y el otro no? Así que Murria y Jack decidieron pensar en la organización del negocio.

Lo primero que hicieron fue ver el negocio como una corporación y no como una sociedad.

Así que definieron un organigrama de los cargos y responsabilidades de la compañía (junta directiva de accionistas, gerente de ventas, gerente de operaciones, gerente de finanzas, etc.) aunque esta fuera mínima y contara con tan sólo 2 empleados (Jack y Murray).

Después, definieron bien las tareas y responsabilidades de cada cargo. Y, finalmente, tomando en cuenta las destrezas de cada uno, se repartieron los cargos.

#### **4. La estrategia gerencial.**

Uno podría pensar que el éxito de la estrategia gerencial depende de encontrar gerentes preparados y competentes. Pues, ¡no es así! Es más, ese tipo de empleados es difícil de encontrar y una compañía pequeña no puede costearlos.

Lo que se necesita es un sistema que haga funcionar la estrategia gerencial. Un sistema gerencial está diseñado dentro del prototipo, para producir resultados de mercadeo. Así que el sistema no es una herramienta para administrar personal, sino una herramienta de mercadeo.

#### **5. La estrategia de personal.**

Una de las preguntas que más se hacen los dueños de pequeñas compañías es: ¿cómo lograr que los empleados hagan lo que quiero? La respuesta es: ¡no es posible! Si uno quiere que los empleados cumplan bien con sus labores, es preciso crear un ambiente en el que sea más importante hacer las cosas que no hacerlas.

Uno de los principales secretos para que los empleados hagan lo que uno quisiera que hicieran, es asegurarse de que estos entienden la razón por

la que lo deben hacer. Un detalle muy importante es que las reglas del juego deben ser claras ya desde la entrevista o en el primer día de trabajo. En todo juego se deben respetar las siguientes reglas:

- Nunca crear el juego considerando lo que uno quiere que los empleados hagan. Primero se crea el juego y después se introducen las tareas que deben hacer los empleados.
- Nunca crear un juego que uno no esté dispuesto a jugar. Los empleados lo notarán y esto le quitará seriedad al juego.
- Asegurarse de que existen formas específicas de ganar, sin que el juego termine. El juego no puede tener fin, pero en el camino deben existir victorias temporales que hagan crecer a los empleados.
- Cambiar las tácticas del juego (no la estrategia) de vez en cuando. La estrategia alberga las bases éticas y morales del juego; estas son intocables, sagradas. Para saber cuándo es necesario hacer cambios, basta con observar los resultados de los empleados.
- Nunca esperar que el juego se auto-sustente, es decir, hay que estar recordándoselo continuamente (aunque no exageradamente) a los empleados. Por lo menos una vez a la semana se debe hacer una pequeña reunión relacionada con el juego.
- El juego debe tener lógica. Un juego ilógico se muere antes de nacer. Los mejores juegos están contruidos sobre la base de verdades universales y verificables.
- El juego debe ser divertido de vez en cuando. Para tal fin, hay que

incluir actividades divertidas aproximadamente cada seis meses. Hay que asegurarse, además, de que esas actividades en realidad son divertidas para los empleados.

- Si no se le ocurre un buen juego, róbase uno.

## 6. La estrategia de mercadeo.

En el desarrollo de la estrategia de mercadeo es absolutamente imperativo olvidarse de todo (sueños, visiones, intereses) excepto del cliente.

A veces, lo que el cliente quiere es completamente diferente de lo que uno cree que el cliente quiere. Otras veces, ni siquiera el cliente sabe lo que quiere. Así pues, surge la gran interrogante: si el cliente no sabe lo que quiere, ¿cómo puedo saberlo yo? La respuesta es: no es posible saberlo a menos de que se cuente con estudios demográficos y psicográficos.

Al saber quiénes son los clientes (demográficos) se puede saber cuáles son los motivos que los impulsan a comprar (psicográficos).

## 7. La estrategia de sistemas.

Un sistema es un conjunto de cosas, ideas e información, que interactúan entre sí. A decir verdad, todo es un sistema. El universo, el mundo, la oficina, la computadora, McDonald's, las relaciones entre personas, etc.

Existen 3 tipos de sistemas:

- A. Duros: conformados por cosas inanimadas, como: computadoras, colores, formas, etc.
- B. Suaves: conformados por elementos vivos o ideas.
- C. Informativos: proveen información sobre la interacción de los dos tipos de sistemas anteriores.

El programa de desarrollo de un negocio se ocupa de propiciar la innovación, cuantificación, orquestación e integración de los tres tipos de sistemas en el negocio como tal.