

El Mito del Emprendedor

Contenido

Introducción.

Pag 1

Liderazgo de empresa.

Pag 2

Liderazgo de marketing.

Pag 3

Liderazgo financiero.

Pag 3

Liderazgo de dirección.

Pag 4

Liderazgo de la satisfacción del cliente.

Pag 6

Liderazgo de conversión de oportunidades.

Pag 6

El liderazgo de la generación de oportunidades.

Pag 7

Este libro lo puedes comprar en:

www.amazon.com

Título del Libro: E-Myth Mastery

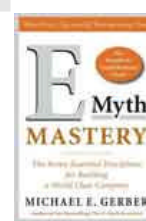
Autor: Michael E. Gerber

Fecha de Publicación: 20 de Febrero 2007

Editorial: Collins

Nº Páginas: 464

ISBN: 0060723238



EL AUTOR: Michael E. Gerber es consultor y teórico de la pequeña empresa y artífice del "mito del emprendedor" (*E-Myth*). Es presidente y director general de la *The E-Myth Academy*, una de las empresas de consultoría más prestigiosas de Estados Unidos, y fundador y presidente de la empresa *E-Myth Worldwide*. Entre sus libros se encuentran *The E-Myth Revisited*, *The E-Myth Manager*, *The E-Myth Contractor* y *The E-Myth Physician*. Su web es www.e-myth.com.

Introducción

Cualquier proyecto empresarial, sea este grande, pequeño o mediano, consiste en hacer de esa organización un mecanismo que genere beneficios. "No trabajar en nuestra empresa, sino trabajar para ella" es el principio en torno al cual debe girar todo programa que pretenda potenciar el rendimiento de esa organización. Dicho principio se asienta en tres pilares básicos: la pasión, el propósito y la práctica. Una práctica inadecuada provoca que el propósito vaya cayendo en el olvido y que la pasión se desvanezca.

Tomando como referencia los análisis

de su obra anterior, *The E-Myth Revisited*, Gerber ofrece ahora un programa de ejercicios prácticos mediante los que recuperar la visión y la pasión por nuestro negocio. El principio de "No trabajar en nuestra empresa, sino trabajar para ella" es llevado a la práctica en todas las vertientes que conforman una empresa moderna (marketing, finanzas, dirección, satisfacción del cliente, generación de oportunidades, etc.). El libro ofrece ejemplos, propuestas de tareas y consejos específicos que ilustran su funcionamiento y aplicabilidad. El punto de partida del libro es el llamado "mito del emprendedor" (*E-Myth*). El "mito del emprendedor" da razón de por qué la mayo-

ría de los pequeños negocios fracasa y explica qué es lo que los triunfadores sí saben hacer para prosperar. Para Gerber, el problema radica en que una gran parte de los negocios pequeños no los fundan verdaderos emprendedores, sino técnicos que se creen tales. Un carpintero, una peluquera, un abogado o un cocinero asumen equivocadamente que su conocimiento del aspecto técnico (ser capaz de montar muebles, de cortar el pelo, defender a un acusado o cocinar) es suficiente para poner en marcha su empresa. Sin embargo, incluso saber cómo funciona un negocio está lejos de bastar para conseguir que ese negocio funcione.

Entre un técnico y un emprendedor existe una diferencia crucial. El primero funda su negocio sobre los conocimientos, talento, intereses y predisposiciones que posee. Dedicar su tiempo, energía y vida a ganar un sustento, independencia y unos cuantos activos como máximo. El emprendedor, por su parte, crea una empresa y con ello libera una enorme cantidad de energía que aumenta exponencialmente su capital financiero, emocional y mental. A lo largo de los años aprende a desarrollar una organización, emplear su creatividad, crear valor para las personas que lo rodean y obtener ingresos que lo eximen de trabajar por necesidad. El tiempo que dedica al negocio puede ser el mismo que el de un técnico, pero el resultado es muy desigual. Un emprendedor auténtico funda empresas como Starbucks, Wal-Mart o Google, mientras que un técnico tan sólo consigue crear otro puesto de trabajo en su profesión.

Para el autor, cualquier persona puede pasar de técnico a emprendedor (es decir superar "el mito del emprendedor") si está dispuesto a replantearse los fundamentos de su negocio desde el principio y, con ello, poner en práctica las 7 orientaciones que a continuación se describen con todo detalle.

Liderazgo de empresa

Igual que en cualquier otra vertien-

te de un negocio, existen unas reglas universales que determinan el funcionamiento correcto o incorrecto del liderazgo. Aunque el rol social de un líder puede variar dependiendo del país o la institución a la que pertenece, las normas, estándares y prácticas que lo definen son los mismos en cualquier empresa.

Nadie se siente cómodo con la palabra "líder" incluso cuando lo es y, no obstante, el liderazgo es un requisito indispensable para el éxito de cualquier organización. El primer desafío para un líder empresarial consiste, pues, en aprender a vivir con la palabra, acostumbrarse a ella, aceptar su relevancia y la responsabilidad derivada de la misma. El término "liderazgo" confiere a cualquier actividad una gravedad que no tendría si la realizara otra persona. Sólo con la conciencia de esta seriedad es posible construir una empresa de categoría mundial.

Otra de las cualidades en las que debe ejercitarse un líder es en la diferenciación inequívoca entre distintas alternativas. En una empresa que aspira a alcanzar una categoría de primer nivel, ningún detalle es irrelevante, por lo que el líder ha de saber percibir las diferencias entre lo que tiene peso y lo que no aporta nada sustancial. La concentración es lo que hace posible la diferenciación. Sin ejercitar la atención es imposible aprender a utilizarla para calibrar qué aspectos de un asunto son los importantes y cuáles no.

Al líder de una empresa se le encomiendan misiones muy concretas. Entre los asuntos capitales para el líder de una empresa están, en primer lugar, la visión, su sustancia y la manera en la que ésta se transmite (con convicción, sinceridad y claridad); el modelo de negocio o su modo de funcionamiento, que lo distingue del resto de las empresas que operan en el mercado; la conciencia que las personas que la integran tienen de la empresa, de su remuneración y de lo que confiere sentido a su trabajo, que se reflejará en el aspecto y funcionamiento de la empresa en su conjunto; en último lugar, el resultado final: qué

es lo que se propone alcanzar y en qué plazo, qué se necesita para ello y el capital preceptivo.

En la medida en que un líder aprende a concentrar su atención y a diferenciar, estará en condiciones de desarrollar la tercera de sus capacidades esenciales: la organizativa. La capacidad de organización de un líder resulta clave para el crecimiento de una empresa; implica una reorganización continua con un grado cada vez mayor de orden y previsibilidad.

La cuarta aptitud que se requiere de un líder es la de innovar. Un proceso de innovación se lleva a cabo en siete pasos sucesivos:

- 1 Elección de aquel aspecto del negocio que quiere reformarse.
- 2 Determinar el proceso adecuado para llevarlo a cabo. Si se trata de mejorar la atracción de clientes potenciales, primero habrá que conocer la situación actual.
- 3 Si existe un proceso ya en marcha, medir su efectividad.
- 4 Los resultados del paso anterior se utilizan para decidir qué necesita regenerarse en la captación de nuevos clientes. Quizá la publicidad no resulte suficientemente atractiva y haya que modificarla o recurrir a otros medios.
- 5 Iniciar el ensayo del cambio.
- 6 Valorar y medir sus resultados.
- 7 Si resultan positivos, introducir el nuevo proceso o sistema en la empresa; en caso contrario, regresar al cuarto paso y reflexionar sobre posibles alternativas.

Una de las habilidades más determinantes en la misión de un líder es la capacidad de comunicación. Para que el líder se comunique de modo eficaz con sus empleados, su palabra debe ser clara, convincente y transmitir una gran dosis de inspiración. Este último rasgo permite a las personas contemplar las cosas de otra manera y descubrir nuevas posibilidades allí donde parecía que

no las había. De ello nace la motivación para actuar.

La superación permanente como rasgo distintivo de una empresa se implanta cuando innovación, medición de resultados e implementación se integran hasta formar una cultura corporativa: ésta marca las operaciones y las actividades del personal hasta el punto de que se convierte más en su modo de ser que en su modo de hacer.

Liderazgo de marketing

En la terminología del *E-Myth*, un líder de marketing es aquella persona, dentro de la empresa, que más comprometida está con la creación de la marca y su crecimiento, independientemente del volumen de negocio que dicha empresa posea. La diferenciación de una marca es su aspecto más sobresaliente, sin el cual todo marketing está condenado al fracaso.

Lo primero que debe preocupar a un líder de marketing es la identidad de la marca de su empresa: lo que la empresa posee, lo que hace, parece y cómo actúa en comparación con todas las demás. Su trabajo consiste en garantizar que todos aquellos que entran en contacto con la empresa perciban esa peculiaridad distintiva: clientes, inversores, proveedores o empleados. El marketing siempre ha tenido y tendrá que ver con lo concreto: un cliente con nombre y apellidos, un mercado determinado, un producto específico, las promesas de la empresa, etc. Cuanto más delimitado sea el perfil de una marca, más impactante será su presencia en el mercado.

Un líder de marketing empieza a adquirir el conocimiento de su disciplina cuando es capaz de traducir la visión de su empresa en productos nitidamente distintos a los de otras empresas y que colman las expectativas generadas en los clientes. Su sensibilidad debe ser la de un vendedor en el pequeño comercio, que ajusta cada elemento de su tienda a las necesidades y preferencias de sus clientes: los escaparates, la comodidad de la entrada, el

saludo que se les dispensa, la disposición de los productos en las estanterías, la vestimenta de los empleados, la limpieza de la tienda, etc. Debe considerar el negocio en su conjunto como el producto final que se entrega al cliente.

Sin embargo, no todos los líderes de marketing poseen esta sensibilidad de pequeño comerciante; para muchos, el producto forma parte del negocio y no el negocio del producto. El cuidado en las palabras, o la atención a las formas y colores más adecuados para agradar al cliente, no es una prioridad para ellos.

No obstante, existen empresas que representan una notable excepción a esto último, como FedEx o Starbucks. En FedEx, la "sensibilidad del pequeño comerciante" salta a la vista en todo: los camiones, los embalajes, los empleados que recogen envíos o su uniforme. Todo contribuye a reafirmar y hacer inconfundible la identidad de la marca de la empresa. FedEx se ha ganado su reputación a fuerza de cumplir sus promesas. Por ese motivo, los clientes recurren a ella cuando necesitan realizar envíos que lleguen a tiempo y con garantías. Los líderes de marketing en FedEx han conseguido que todos los aspectos de su negocio se unan para dar una imagen de marca atractiva por su aspecto, su funcionalidad y su coste.

Lo mismo se puede decir de Starbucks: su logo, los interiores y los nombres de los productos que se ofrecen (*Venti*, *Grande*, *Frappuccino*) lo hacen inconfundible. Mientras que en otras cafeterías se puede tomar una taza de café grande, sólo en Starbucks puede pedirse un *Venti*. A la originalidad de unos productos que salta a la vista, en Starbucks se suma además un equipo humano joven, dinámico y solícito en la atención que dispensa a los clientes, los cafés especiales que se utilizan para preparar las bebidas y el ambiente particular que se respira en cada tienda. Todo eso hace posible afirmar que los líderes de marketing de Starbucks han creado una marca de café que va más allá del café tradicional. Lo que vende la compañía es, en defi-

nitiva, la experiencia Starbucks.

La disciplina del líder de marketing requiere un conocimiento muy preciso de la identidad de los clientes, de sus decisiones de compra y las vías por las cuales la empresa puede influir en esas decisiones, de modo que llegue a convertirse en la primera marca de una industria o un mercado. Un marketing eficaz crea la conciencia, la aceptación y la preferencia de una marca.

Liderazgo financiero

El trabajo del líder financiero en una empresa debe ser el reflejo de la visión del líder empresarial. Su principal tarea es construir un modelo financiero y determinar las opciones existentes para que esa visión se convierta en realidad. Se puede afirmar que el trabajo, la misión y la responsabilidad de un líder financiero son directamente proporcionales a la magnitud de la visión del líder empresarial.

El principal objetivo de un líder financiero es maximizar el valor de la empresa. Su estrategia financiera será más efectiva si entiende la empresa como una "caja negra" que recibe el dinero, le añade valor a través de su sistema de negocio y devuelve más de lo que ha recibido aumentando así el valor de la empresa.

Este valor puede desglosarse en su valor en el mercado (el precio que se obtendría por su venta), el valor neto (el resultado de restar pasivos de activos), el valor de liquidación (el precio que se obtendría liquidando activos por partes en tiempos de crisis) y la percepción del valor del propietario (siempre más alta que la del comprador potencial).

En el desarrollo de su estrategia general, un líder financiero debe centrar su atención en los principales factores financieros del negocio y dotarles de sus respectivas subestrategias particulares, que tendrían los siguientes objetivos:

- 1 **Optimizar las inversiones**, con el fin de garantizar el capital suficiente para mantener la buena salud financiera de la empresa.

2 Optimizar los ingresos. Cuantos más ingresos reciba una empresa, más próspero será el negocio y más alto su valor. No obstante, un crecimiento excesivamente rápido puede ocasionar dificultades, ya que genera un déficit de liquidez considerable. La liquidez se gasta en la producción y en el marketing antes de que se empiecen a percibir ingresos. Para evitarlo, hay que planificar y controlar el flujo de efectivo para anticiparse y estar preparados ante un eventual crecimiento rápido.

3 Optimizar los préstamos. El valor del mercado de una empresa se verá disminuido si los inversores potenciales opinan que está sobreendeudada. El endeudamiento aumenta el riesgo y el riesgo, a su vez, reduce el valor de la empresa. El nivel de endeudamiento aceptable depende de cada empresa en particular. Para conocerlo, el líder financiero debe tomar en consideración qué volumen del mismo puede permitirse la empresa, el nivel de tolerancia al riesgo que puede admitirse y la cantidad de financiación necesaria para alcanzar el crecimiento deseado.

4 Optimizar el valor añadido de los sistemas del negocio, pues el verdadero beneficio proviene del valor añadido que crean los sistemas de negocio de la propia empresa a través de la gestión de recursos que realizan.

5 Minimizar los gastos. Cualquier negocio, independientemente de su tamaño o nivel de riqueza, debe mantener un estricto y permanente control de sus gastos.

6 Minimizar el pago de impuestos, es decir, valorar las consecuencias fiscales de toda decisión que se tome en el negocio.

7 Minimizar los factores de riesgo. Aunque por lógica muchos factores de riesgo son acontecimientos imposibles de preverse, al menos sí pueden tomarse algunas medidas para minimizar sus

repercusiones. En ese sentido, los planes de emergencia, las coberturas de seguro, las copias de seguridad de los archivos de ordenador o fondos reservados son herramientas cuyo valor a veces se toma en cuenta demasiado tarde.

Los factores que contribuyen al valor financiero de una empresa son, en primer lugar, los ingresos, los gastos y el beneficio resultante de ellos. Para optimizar el valor financiero, el líder al mando de esta área no sólo debe tratar de aumentar los ingresos, sino también de acelerar el flujo de efectivo. Aun cuando no sea posible elevar los ingresos mediante una subida de las ventas, sí existen medidas para aplicar que aceleran el flujo de efectivo, tales como:

- **El pago por adelantado.** Obtener el efectivo antes de que se llegue a necesitar cobrando una parte o la totalidad del precio de venta a los clientes, siempre y cuando esto no repercuta negativamente en las relaciones de la empresa con ellos.

- **Pagos en efectivo.** Siempre que sea posible, resulta recomendable obtenerlos, incluso, y en caso de ser necesario, ofreciendo a cambio unos incentivos acordes, como puedan ser los descuentos.

- **Reducir los plazos de pago.** Como en el caso del pago por adelantado, se trata de una práctica que ha de llevarse a cabo siempre y cuando no resulte perjudicial para la relación que la empresa mantiene con su cliente.

- **Aceptar y fomentar el uso de las tarjetas de crédito,** favoreciéndolo frente a los pagos aplazados. Un pago con la tarjeta de crédito es el equivalente a un pago en efectivo para la empresa vendedora, mientras que un pago aplazado significa un ingreso postergado.

- **Domiciliación bancaria.** Dado que la liquidez es inmediata, es

una vía muy recomendable para utilizar con clientes habituales o "suscriptores" de los productos y servicios.

- **Pagos electrónicos,** con los que también la información y la liquidez son inmediatas.

En la aplicación de cualquiera de estas medidas, hay que vigilar de forma capital que los clientes sean bien tratados y en ningún caso se sientan engañados. Los clientes entienden una práctica empresarial inteligente si ellos por su parte siguen recibiendo el servicio o producto que demandan. Por lo tanto, siempre hay que considerar el impacto que puedan tener las medidas de gestión financiera en su nivel de satisfacción.

Liderazgo de dirección

Un líder de dirección es esencial para la creación de una empresa de categoría mundial, puesto que su cometido consiste en crear un entorno laboral donde el rendimiento sea lo más alto posible y la cultura del cambio esté sólidamente implantada.

En ese entorno laboral de alto rendimiento, es un rasgo característico de los líderes su capacidad para encontrar en el cambio un recurso y una oportunidad de verificar sus ideas y sistemas y, de esa manera, contribuir al conocimiento colectivo. Las culturas de alto rendimiento se perpetúan y regeneran con cada reto que se les presenta.

El cambio es una constante de cualquier negocio en la economía moderna global. En ese contexto, el éxito de las empresas depende tanto de la disposición favorable de sus líderes hacia él, como de su habilidad para recurrir a dicho cambio con el fin de perfeccionar los productos y servicios.

Aquellas empresas que crean entornos laborales de alto rendimiento teniendo siempre presente su visión, creando estructuras que se adaptan a sus objetivos y proporcionando a su personal herramientas para obtener los resultados previs-

tos, estarán en óptimas condiciones de atraer clientes, motivar a sus proveedores, despertar el interés de los inversores y tranquilizar a sus acreedores. Para crear semejante entorno de alta rentabilidad, un líder debe dejar bien clara la visión de la empresa a sus empleados e integrarla en sus vidas cotidianas. Las actuaciones que debería, pues, llevar a cabo un líder de dirección son las siguientes:

La integración de la visión. La estrategia más eficaz para integrar la visión de una empresa en su cultura es examinar todas las posibilidades de transmitirla y fortalecerla junto con los valores fundamentales y, después, incluirlos sistemáticamente en todas las actividades. Una de las mejores vías para esta integración son las reuniones directas con los empleados. Este tipo de comunicación es especialmente apropiado si el líder acaba de empezar a articular su visión o si ésta ha cambiado sustancialmente. Su presencia es necesaria para transmitir su esperanza en el futuro y la sinceridad de su compromiso. En ese sentido, un líder debe intentar pasar el mayor tiempo posible junto a sus empleados.

Una de los "métodos" más conocidos para crear oportunidades de conversación con los empleados fue el que idearon los fundadores de la compañía HP, Bill Hewlett y Dave Packard: ambos empresarios solían pasearse por su compañía y entablar conversación con el primer empleado que encontraban, sobre su trabajo o cualquier otro tema que surgiera. La visión corporativa de HP, posteriormente publicada, fue el resultado de esta práctica, y la propia práctica llegó a institucionalizarse en el comportamiento de los directivos de todos los niveles.

La creación de la estructura. La estructura de una empresa no se limita sólo a su jerarquía. También la cultura corporativa, conformada por reglas, premios, valores y supuestos inconscientes

que influyen en el comportamiento y dirigen el flujo de energía humana, forma parte de la estructura. La jerarquía es, sin embargo, la parte más obvia de la estructura y ejerce una influencia más directa sobre el flujo de la energía y la actividad a través de la organización. Por este motivo, un líder debe determinar si la jerarquía existente es la más adecuada para el negocio o la industria de su empresa. Así, por ejemplo, una de las tendencias cada vez más fuertes en la industria de la producción es la introducción de equipos autogestionados, en detrimento de las jerarquías tradicionales. La razón de ello no es lograr una mayor democratización en los puestos de trabajo, sino principalmente el hecho de que una estructura no jerárquica está en mejores condiciones de seguir siendo competitiva en una industria cuyos mercados cambian constantemente y, para sobrevivir, es precisa una capacidad de respuesta rápida a los deseos del cliente. No se trata de un modelo válido para todo tipo de negocios, pero sí para algunos; lo importante es que la estructura se adapte al negocio y no al revés.

La formación del personal. Incluso los mejores talentos necesitan de una formación y de los medios necesarios para llevar a la práctica lo aprendido. Cualquier profesional sin las herramientas indispensables es tan sólo un potencial. La primera de esas herramientas es la información. En algunas organizaciones, su importancia puede llegar a ser igual o superior a la del dinero. La información supone el poder para actuar: cuanto más sabemos, menos posibilidades hay de que nos equivoquemos en lo que hacemos.

Son muchas las empresas que reconocen la trascendencia de la información y, en consecuencia, han introducido la llamada "gestión transparente" en lo que se refiere a la información financiera: cualquier empleado puede

consultar las consecuencias financieras reales de todas las actividades de la compañía, incluidas las de su propio departamento o puesto. Otras, como NeXT, fundada por Steve Jobs, llegan a hacer públicos los datos relativos a los salarios de cada empleado. Con ello se consigue desplegar una gran cantidad de energía previamente desperdiciada en especulaciones, en la sensación de inseguridad, la amargura y el miedo respecto a esos datos.

Además de la información, la plantilla necesita contar con unas habilidades organizativas que les faciliten el trabajo en equipo. En esa línea, numerosas empresas han empezado a entrenar a sus trabajadores en técnicas de resolución de conflictos y de trabajo en equipo. La novedad en lo que respecta a estas técnicas no es tanto el que allanen el trabajo en equipo, sino el que pueden enseñarse, incluso sin la ayuda de los consultores profesionales, a grupos reducidos que se proponen encontrar las mejores maneras de realizar una tarea conjunta. El personal de una empresa también puede beneficiarse de las herramientas de autoconocimiento y autogestión para conocer sus propias motivaciones, deseos y obstáculos personales. Para ello ya existe toda una relación de libros y "juegos" formativos: Eneagrama, la Gestión de Relaciones Interpersonales, el test de personalidad de Myers-Briggs, etc.

La medición y evaluación. Los líderes que esperan un alto rendimiento de todas las operaciones bajo su responsabilidad deben prestarles una atención regular y mantenerlas calibradas y alineadas. Lo único que necesitan para ello es la creatividad en elegir sus principales indicadores y, una vez lo hayan hecho, supervisar el rendimiento de la organización de manera regular. Entre estos indicadores se incluyen el número de reuniones mantenidas, el número de clases de formación por empleado, la satis-

facción general de los empleados con los objetivos concretos de la empresa y la formación que han recibido, la conformidad de los directivos con el rendimiento de los empleados, etc. En este punto es vital no perder de vista estos indicadores, ya que es más sencillo invertir unas tendencias improductivas antes de que empiecen a convertirse en parte de la cultura corporativa.

Liderazgo de la satisfacción del cliente

Una de las principales características de las empresas punteras es satisfacer las necesidades conscientes e inconscientes de sus clientes mejor que cualquier otra. Esto lo consiguen no sólo con un buen servicio post-venta o una vigilancia permanente de la calidad de los productos, sino realizando de manera constante incluso aquello que no se espera de ellas.

El objetivo de un líder dedicado a promover la conformidad del cliente debe ser el diseño, implementación y perfeccionamiento de sistemas operativos, de formación y gestión que, ante los clientes, hacen a la empresa destacarse por encima de las demás. La coordinación entre estos tres sistemas es la condición indispensable para lograr la satisfacción óptima del cliente. La integración correcta de los sistemas se mide por la capacidad que tiene la empresa de mantener una relación duradera con sus clientes.

La evaluación de la satisfacción del cliente es el requisito básico para comprender y poder tomar en cuenta sus principales deseos. Además del propio diseño de un producto o servicio, se evalúan, planifican y miden los tres principales procesos: la producción (por ejemplo, las pruebas, la compra de piezas, el montaje, el control de calidad o el empaquetado de un producto), la entrega (por correo, en las tiendas, a domicilio, etc.) y el servicio al cliente (teléfono gratuito de información, demostración del funciona-

miento, garantía, etc.).

La evaluación, planificación y medición de estos tres procesos debe partir del estado actual de cada uno de ellos en una determinada empresa. Ello incluye la identificación, la descripción de datos y de resultados, la estimación de costes, la selección de los principales indicadores, el establecimiento y documentación de la base de referencia para los indicadores principales más el seguimiento y revisión periódica de los mismos.

La compañía Sweettooth, Inc., dedicada a la fabricación de chocolates artesanales, se ha servido de cada una de estas fases para mejorar la satisfacción de sus clientes. Así, en la primera fase, la de identificación, se tomó nota de cada uno de los procesos de producción, entrega y satisfacción del cliente hasta tener una visión exhaustiva de todos ellos. A continuación se procedió a hacer un listado de los recursos necesarios para el funcionamiento de cada uno de estos procesos, con un énfasis especial sobre aquellos que tenían el mayor impacto sobre cada uno de los procesos en particular (los elementos más caros, las cantidades más grandes, los elementos que más influían en el sabor, etc.).

En la siguiente fase se examinó cada uno de los procesos para identificar sus respectivos y principales resultados, además de los negativos (el volumen de ventas, las pérdidas, las devoluciones, etc.). Al analizar los costes, por ejemplo, se detectó que los de producción eran los más sencillos de determinar, mientras que en el proceso de servicio al cliente resultaba muy difícil cuantificarlos dado su carácter poco específico.

Todos estos datos así recopilados se examinaron exhaustivamente para identificar los principales indicadores que permitieran evaluar la efectividad actual del proceso de satisfacción del cliente en su conjunto. Estos indicadores, una vez establecidos, mostrarían a la empresa qué dirección seguir para reforzar la satisfacción de sus clientes. Así, los indicadores principales del proceso de producción serían: el volumen, el coste de los ingredientes perece-

deros, la disponibilidad del inventario, etc. Para la entrega: el porcentaje de envíos perdidos, el coste promedio de la entrega, la rapidez de la misma, etc. Para el servicio al cliente: el número de reclamaciones por mes, el tiempo promedio de su resolución, el coste del envoltorio por caja, etc.

La siguiente fase consistió en la documentación de la información recopilada para la base de referencia. Finalmente, la empresa encargó a su director de producción la tarea de comparar periódicamente el proceso de producción con la base de referencia obtenida, hizo otro tanto con el supervisor de entregas y la misma directora fue quien se encargó del trabajo relativo al proceso de servicio al cliente. Para los directivos de esta empresa quedó claro no sólo la importancia de mantener los niveles actuales en las áreas de alto rendimiento, sino también la necesidad de medir y fomentar el progreso en las áreas que necesitaban renovarse.

Liderazgo de conversión de oportunidades

En el vocabulario del *E-Myth*, por "oportunidad" se entiende cualquier oportunidad de ingreso: solicitud de información, muestra de interés, quejas o cualquier contacto que la empresa establezca con sus clientes reales o potenciales. La conversión de oportunidades significa, en este contexto, un proceso por el cual una empresa convierte una oportunidad de ingreso en un ingreso real.

El proceso de conversión de oportunidades debe estar diseñado de tal manera que de él se obtenga el máximo de clientes y no de ventas. Una venta es tan sólo el resultado de disponer del producto correcto para el cliente adecuado en un proceso donde priman las necesidades del cliente.

La decisión de compra de los clientes potenciales se verá influida por siete aspectos: información, entendimiento, aclaración de las necesidades, consejo, asistencia, confian-

za y la propia transacción de venta. Las necesidades de compra de clientes individuales se verán influenciadas por su percepción del impacto que la compra ejercerá sobre ellos y por su confianza en decidirse a realizarla. El objetivo principal de cualquier líder de conversión de oportunidades debe ser satisfacer las necesidades de cada cliente, de tal manera que éste encuentre razones para una decisión, fundamentalmente emocional, que le hizo ponerse en contacto con el vendedor.

Existe un desarrollo universal de conversión de oportunidades que puede ser adaptado a cualquier negocio, producto o mercado. Cada paso del mismo (establecimiento del contacto, repetición del mensaje emocional, determinación de las necesidades del cliente, ofrecimiento de una solución y oferta del producto) va fortaleciendo el contacto con el cliente brindándole todo el apoyo para que tome su decisión de compra.

El caso de What To Wear es una aplicación práctica de esta conversión de oportunidades. What To Wear es una empresa que cuenta con 22 empleados, distribuidos en tres tiendas, dedicada a la venta de ropa deportiva masculina y femenina.

Cuando la empresa decidió evaluar su proceso de conversión de oportunidades, los responsables de la evaluación se dieron cuenta de que, de los cinco, la empresa contaba tan sólo con dos pasos: el establecimiento del contacto y el ofrecimiento del producto. Se tomó la decisión de fortalecer los dos que ya existían y agregar los que faltaban al conjunto.

Con esa idea, se empezó por la mejora del primer paso: el establecimiento del contacto. Se convocó una reunión de empleados para pedir y escuchar sus sugerencias y, en este punto, la mayoría coincidió en que se dejaba esperar demasiado tiempo a los clientes una vez que éstos habían entrado en la tienda. Como solución, propusieron saludar al cliente recién llegado, que el empleado se presentara por su nombre, le preguntase si ya conocía el establecimiento y le asegurase

que estaría con él enseguida; todo ello, habiéndose excusado previamente con el cliente que atendía en ese momento, y siempre y cuando no estuvieran cerrando una venta. Estas medidas se ensayaron durante un mes y finalmente dieron los frutos esperados.

El segundo paso, repetir el mensaje emocional, no existía y, por tanto, era urgente incluirlo. Entre las opciones que se barajaban como mensaje figuraban "la propuesta única de venta" de la empresa, el "buen gusto para cada ocasión", hacer hincapié en la calidad de la selección o en alguna de sus prendas, disponer de un rincón para niños en la tienda y otras. Todas ellas constituían una lista de acciones que los vendedores podían emprender para establecer el vínculo emocional con los clientes, además de ser una oportunidad para ver su papel de dependientes elevado por encima de meros indicadores del lugar de la mercancía o cobradores de caja.

En cuanto a la determinación de las necesidades del cliente, directivos y personal cayeron en la cuenta de que las preguntas que habitualmente se hacía a los compradores ("*¿En qué puedo ayudarle?*" "*¿Qué tipo de prenda necesita?*" "*¿Cuál es su talla?*") no ofrecían oportunidad de conocer sus verdaderas necesidades. Su experiencia les decía que los clientes se mostraban muy preocupados por su aspecto y que, antes de decidirse por una compra, necesitaban sentirse seguros de su decisión. Por lo tanto, resultaba primordial ofrecerles consejo e infundirles confianza. Con ese objetivo se elaboró una lista de preguntas que cada vendedor pudiera utilizar para obtener la información básica sobre lo que cada cliente buscaba, cómo se sentía con su compra, la ocasión por la que la realizaba, etc. Todas las preguntas llegaron pronto a convertirse en un método de eficacia comprobada.

Conociendo de este modo las necesidades de sus clientes, los vendedores de What To Wear estaban en condiciones de ofrecer la solución idónea a cada uno de ellos. Gracias al intercambio de estas prácticas e ideas, ya no era necesario dejar el

ofrecimiento de una solución tan sólo en manos de los "vendedores estrella", como había sido el caso hasta entonces.

Finalmente, en cuanto al ofrecimiento del producto y el cierre de la venta, se detectó que muchos dependientes se sentían incómodos en este paso final, creyendo que con él perjudicaban toda la relación anterior que habían estado intentando construir. Para superar esta sensación se estableció un nuevo formato de venta, que hacía hincapié en el valor de la compra para el cliente en función de las necesidades expresadas. No había que intentar "vender", sino confiar en que el cliente sería capaz de tomar una decisión acorde con sus necesidades y, si decidía no comprar, el objetivo era que no se sintiera violento por ello, haciéndole saber que siempre sería bienvenido a la tienda. Con este último paso, la empresa ya disponía de un sistema de conversión de oportunidades completo y muy perfeccionado que no tardó en convertirse en uno de sus rasgos distintivos.

El liderazgo de la generación de oportunidades

La generación de oportunidades es una disciplina mediante la cual los líderes de empresa encuentran canales a través de los cuales generar interés por su negocio. Dichos canales deben ser evaluados según el mejor resultado por el menor coste posible. Además, hay que crear un plan de generación de oportunidades para que los canales que finalmente se utilicen alcancen de una manera óptima los objetivos establecidos.

Un canal de generación de oportunidades es cualquier método, medio o vehículo que una empresa puede usar para transmitir su mensaje a sus mercados-objetivo o clientes potenciales (prensa, televisión, Internet, carteles, eventos y promociones, folletos, relaciones públicas, publicidad boca a boca, etc.). Los canales son el "cómo",

mientras que el mensaje es el "qué" de la propuesta de valor de una empresa. Unidos, llaman la atención y provocan una impresión en los clientes que les hace responder favorablemente. Los canales adecuados, combinados con los mejores mensajes, despiertan el interés por la oferta y facilitan que el cliente establezca una relación mutuamente beneficiosa con la empresa.

Los canales de generación de oportunidades son tantos y tan diferentes entre sí que encontrar los más apropiados para cada empresa en particular parece una difícil tarea. Sin embargo, no lo es tanto si se toman en consideración unos cuantos criterios objetivos y subjetivos, tales como el alcance de cada canal (número de personas expuestas a él durante un período de tiempo concreto), la cobertura del mercado (o porcentaje del mercado objetivo alcanzado, que se obtiene de dividir el alcance por el número total de la población del mercado), el coste del canal por mensaje, la frecuencia (número de veces que un individuo se encuentra expuesto a un

mensaje), la adecuación del canal al estilo de vida del mercado objetivo, la credibilidad o nivel de confianza que el público tiene en el canal) o la intimidad (el grado en que un determinado canal fomenta una relación cercana y personal entre el cliente y el mensaje).

La culminación del proceso de generación de oportunidades es un plan para su implementación. El formato recomendado suele consistir en una declaración de posicionamiento general, los planes mensuales para la generación de oportunidades y el calendario de control mensual. La declaración de posicionamiento general debe indicar el mercado objetivo (por ejemplo, en el caso de la compañía Western Distributors, Inc., se trata de pequeñas tiendas de venta de electrodomésticos en áreas rurales y suburbanas), su modelo central demográfico (varones de entre 45 y 60 años propietarios de las tiendas), una proposición única de venta (los productos adecuados, al precio adecuado, para la gente adecuada), canales y mensajes (ferias, publicidad en la prensa comercial, contac-

tos telefónicos, premios entregados en las ferias, etc.). Los planes mensuales deben indicar el canal (visitas a las tiendas), su coste, la persona responsable (posiblemente el representante de ventas) y el tiempo de ejecución (cinco visitas por semana). Por su parte, mientras el plan mensual ofrece una visión general de las actividades de generación de oportunidades, el calendario de control debe proporcionar los detalles para la realización de cada una de esas actividades (preparación del contenido de las visitas, etc.).

La comunicación con los clientes es uno de los aspectos críticos de cualquier negocio; de ahí que la elección del canal acertado sea decisiva para alcanzar resultados tangibles y duraderos, en forma de una mayor captación y un vínculo más estrecho entre los clientes y la empresa. Un canal correcto es, en definitiva, aquel que trata a los clientes como personas y reconoce sus necesidades y preferencias, y gracias al cual una empresa consigue reforzar aún más su diferenciación con respecto a su competencia.