Cómo mejorar tu negocio en un 2x3

Maestro Jorge Arturo Chávez
Business Coaching Firm

Norma

www.norma.com
Bogotá, Buenos Aires, Caracas, Guatemala,
Lima, México, Panamá, Quito, San José,
San Juan, Santiago de Chile

Como mejorar tu negocio en un 2x3 Sampler.indd 1 25/07/13 13:40

CONTENIDO

Presentación xi

Parte I 1

Cómo hacer crecer tu negocio de forma rápida y exitosa

Parte II 51

Los mejores tips de negocio del mundo
(Keith Cunningham, Brad Sugars, Jorge Arturo Chávez
y otros especialistas)

Parte III 153

Bussiness Coaching Firm y la relación con sus clientes

Presentación

Comencé a escribir este libro por la necesidad de demostrar las grandes oportunidades que existen en nuestro mundo para lograr empresas y proyectos exitosos. Añado mi propia visión: crear abundancia en Latinoamérica y libertad financiera para quienes estén dispuestos a obtenerla. Y claro, a pagar por ello, no sólo en términos monetarios, sino también en preparación y en tiempo dedicado al aprendizaje.

Me considero una persona tenaz, con muchos sueños y aspiraciones; soy un hombre positivo y de empuje, enfocado en los resultados. Me dedico a enseñar y a brindar lo mejor de mí en cada interacción; también procuro pasar el mayor tiempo posible con mi familia, que es mi inspiración y mi razón de ser.

Business Coaching Firm y el *Coaching* de negocios representan para mí todo un proyecto de vida. Es un gusto mostrarles a los dueños de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) el camino a seguir para alcanzar el éxito en sus negocios, pero también para lograr el impulso tanto de México como de Latinoamérica.

Creo que el Coaching de negocios no es un lujo, sino una necesidad; estoy convencido de que es preponderante en nuestros países, donde el cambio debe ser vertiginoso, si queremos lograr realmente el desarrollo.

Quise publicar este libro porque, con el paso de los años, me he dado cuenta de que, sin importar el rubro, las empresas siempre presentan problemas similares.

Y es que, como dueño de una empresa, lo que dominas normalmente es la técnica: de la consultoría, de cortar el cabello, de preparar alimentos, de hacer contabilidad, etcétera; y el negocio intenta avanzar sin darles su lugar primordial a las áreas de ventas, mercadotecnia, finanzas y recursos humanos, entre otras más que resultan esenciales.

Este libro no pretende que, como dueño de un negocio, te vuelvas un experto en cada área, sino que reflexiones, generes tus propias conclusiones y traces el camino a seguir. Deseo que logres detectar lo que necesitas aprender para transformar tu empresa en una más exitosa, que genere más utilidades y por último, que sobreviva en este mundo tan cambiante.

La técnica y forma de redacción que encontrarás en este libro es muy parecida a la que utilizo en mi empresa con quienes acuden al entrenamiento denominado *Coaching*. Busco generar preguntas que te motiven a determinar tu propio camino.

Te advierto que, para empezar, será necesario provocar cierta incomodidad que te impulse a ampliar la visión, ponerte en acción y vencer la resistencia que te impide llegar a tu destino.

No me gusta andar con rodeos teóricos; busco acción inmediata: que el empresario tenga los elementos básicos para dar el siguiente paso. Mediante los *tips* de negocios, podrás captar, en forma rápida y divertida, aquello que es esencial poner en práctica.

Además, creo que los tips son un método divertido y rápido de leer y asimilar. En cualquier oportunidad puedes echar un vistazo al libro y aprender algo nuevo. El conocimiento es infinito, por lo que nunca dejaré de escribir tips; sin embargo, los que aquí te ofrezco aportan gran parte de la mentalidad y del enfoque correcto que debes tener para lograr el éxito en tu negocio.

En la actualidad, nuestro país representa gran oportunidad de inversión para quienes sepan aprovecharla; por ello, debemos estar preparados. Una de esas grandes oportunidades es la educación

empresarial, que en nuestro país es casi nula. Espero aportar una semilla que haga crecer y florecer muchas más empresas, empleos y remuneraciones, así como realizar el sueño de recuperar tu pasión y lograr los objetivos que te propongas.

Considero que el camino al éxito es personal y que cada uno debe seguir el propio. Depende de ti, como dueño de un negocio, decidir si tomas la autopista o el camino más largo y caro, que es el de la ignorancia. Puedes pensar que bastan la emoción y el deseo para salir adelante o aceptar caminar junto a un compañero, un mentor que te aconseje; un confidente y amigo que te permita acceder a los mejores materiales de desarrollo empresarial en el mundo; que te ayude a ir más rápido y con menos carga de trabajo.

Busqué hacer de este libro una joya; una obra que, literalmente, sea imposible resumir. Es decir, que en cada idea, en cada párrafo, haya un mensaje digno de comprender y analizarse. Espero que de verdad lo disfrutes y te haga reflexionar a fondo respecto de tu negocio y el rumbo que tú y él están llevando.

Como mejorar tu negocio en un 2x3 Sampler.indd 5 25/07/13 13:40

Introducción

Como dueño de un negocio, ¿cuál es el activo más valioso con el que cuentas? Es tu tiempo, ¿cierto? Todas las personas, exitosas o no, cuentan exactamente con el mismo número de horas que tú. Entonces, ¿cómo algunas logran hacerlas rendir más? Claro, tiene que ver con sus prioridades y la forma en la que invierten su tiempo día con día. Recuerda: de la forma en la que inviertes tu tiempo depende si tu negocio mejora o no.

Ahora bien, ¿te gustaría hacer crecer tu negocio, en términos de utilidades, de manera exponencial? Y por si fuera poco, ¿quisieras lograrlo trabajando menos? Los dos objetivos principales de este libro son mostrarte cómo hacerlo, así que adelante.

Pero antes, quiero comentarte acerca del éxito probado de estas prácticas, ya que mi manera de mostrarles el camino a los dueños de negocios es mediante mis propias experiencias, que describo a continuación:

Cuando comencé mi carrera como Coach de negocios, mi lógica fue "si aprendo aquí cómo dirigir a los empresarios, basta poner en práctica estos conocimientos en mi propio negocio y mi éxito estará asegurado". Y así fue…

Es la congruencia la que me ha permitido un crecimiento rápido. Quiero contarte que, antes de ser Coach de negocios, trabajé en varios corporativos. Durante mi carrera profesional destacan mi trabajo como Consultor de negocios en reingeniería del área financiera y como Gerente de proyectos de automatización. Sin embargo, en relación con los negocios, no tenía la más remota idea de cómo debían manejarse.

En el mes de septiembre, después de año y medio de matrimonio, mi esposa y yo (que trabajábamos en la misma compañía) teníamos el sueño de comprar una casa. Contábamos ya con un ahorro suficiente para el enganche y ese mismo mes firmamos la hipoteca. Nos sentíamos los más felices propietarios de nuestra casa. En ese entonces aún no comprendía que, en realidad, el dueño de nuestras quincenas durante los próximos 15 años de nuestras vidas sería el banco. Estábamos muy contentos por la compra que habíamos hecho. Me anoté en la lista de los que pasan su vida trabajando para alguien más: una empresa, un banco y el gobierno; para todos menos ellos mismos.

Un mes después hubo movimientos de personal en la empresa, y el resultado fue la inesperada salida del Vicepresidente del área en la que yo colaboraba, con quien, por cierto, había hecho gran amistad. El área que yo dirigía iba muy bien y reportaba utilidades, aun cuando pertenecía al área corporativa (*corporate*), que en ese momento estaba en números rojos en todas sus unidades, con excepción de la que yo llevaba. Con la salida del Vicepresidente, la instrucción inmediata fue que pasaríamos al área minorista (*retail*) y que tendría tres meses para reubicarme. Como acababa de adquirir la hipoteca, comencé a ponerme nervioso, pero ahí no acabó todo.

Otro mes después, al llegar a casa, mi esposa me anunció que estaba embarazada. Como ya te podrás imaginar, estaba muy confundido, pues no sabía qué esperar de mi vida. Mi reacción inmediata fue enviar mi currículo a varias compañías. De pronto recordé que meses atrás había visto un anuncio acerca de Coaching de negocios y me parecía que se relacionaba con mi área; así que averigüé de qué se trataba y me puse en contacto.

Para el mes de enero llegó mi liquidación. Entonces investigué acerca de la inversión necesaria para iniciar mi propio negocio en la franquicia de Coach de negocios y me di cuenta de que contaba sólo con 50%. Mi sueño de ser mi propio jefe y no tener

que reportarle a nadie se esfumó en unos instantes, y se alejó más cuando me llamaron de otra empresa para una serie de entrevistas. En febrero entré al proceso de selección y para marzo, ya estaba trabajando de nuevo, con poco más del doble del sueldo que percibía antes.

Una de las grandes lecciones que aprendí acerca de ventas en ese momento fue que la perseverancia mueve montañas. Me mantuve en contacto con la franquicia y me ofrecieron un esquema como asociado: invertiría todo el capital de mi liquidación. Finalmente tomé la decisión de viajar a Monterrey, comenzar mi preparación como Coach de negocios y renunciar a mi empleo recién obtenido. A los tres días, llegó el momento de dar el siguiente paso: volverme asociado o no. La verdad, pensé que si mi matrimonio no había sido una aventura sencilla, volverme asociado sería como un matrimonio más. Al final, tomé la decisión que tal vez cambiaría mi vida para siempre: decidí invertir el total de mi liquidación y firmar pagarés en dólares con un interés considerable, más el pago de la hipoteca… más mi hija que nacería en cuatro meses.

La siguiente lección es que un negocio no se crea con dinero, sino que se genera poniendo en acción ideas respaldadas en la confianza. Regresé a México y a los 15 días conseguí mi primer cliente. Yo, sin experiencia previa, sin haber manejado siquiera un negocio propio, sin haberle mostrado a alguien el camino para lograrlo, sin ningún caso en mi haber, lo conseguí sólo con mis conocimientos, mi determinación y el compromiso total y absoluto de lograr el éxito de la persona que estaba confiando en mí.

Me puse en acción. Ocho meses más tarde, conseguí de vuelta 256% de mi inversión inicial, nació mi hija, mantuve el pago de la hipoteca, el pago de las regalías y el pago del capital e intereses de la deuda en dólares. No sólo eso, obtuve mi primer testimonio: "Llevo seis meses de no asistir a un evento de mi empresa y eso no tiene precio" (Axel Ortiz, Backstage Producciones).

¿Qué nos lleva a emprender un negocio?

Considero que son dos los factores principales:

1) *Obtener libertad personal.* Éste fue mi caso. Algunas personas evitamos depender de un jefe que controle y decida si lo que hacemos está bien o no.

2) *Incrementar los ingresos personales.* En pocas palabras, buscamos mejorar nuestra calidad de vida, ¿cierto?

¿Qué determina que logremos o no aumentar nuestra calidad de vida?

Primero que nada, la calidad de los maestros. Muy pronto me di cuenta de que tuve la gran fortuna de acceder a conocimientos de nivel mundial. Uno de mis grandes profesores, al que le debo mucho de mi éxito, es Bradley Sugars. Él fue el primero de mis mentores en el mundo de los negocios y determinó la calidad de mis conocimientos. Marcó la calidad de mis creencias y sueños, lo que pronto se manifestó en la calidad de las preguntas que empecé a generar: "¿qué voy a hacer para ganar en este juego?, ¿qué voy a hacer para ganar?".

Finalmente, me di cuenta de que ésas eran preguntas inútiles, que la pregunta no es: "¿qué voy a hacer para ganar?", sino "¿cómo voy a jugar esta segunda mitad de mi vida?". Y esta es la pregunta que te hago a ti que estás leyendo estas páginas:

¿Cómo decidirás que será de tu vida y de tu negocio de ahora en adelante?

En este libro encontrarás una serie de conocimientos que cambiarán radicalmente la forma en la que has visto tu negocio durante años.

Decidir ponerte en acción determina la calidad de tus resultados y, por ende, la calidad de tu vida.

La primera creencia que debes modificar es tu concepto de negocio. He visto muchas. Desde la negación del ocio hasta la propia, a la que le he dado forma con mis años de experiencia como entrenador de negocios.

Así, para mí, "un negocio es un deporte intelectual que comercia un producto o servicio de forma rentable y que funciona sin el dueño".

Dejemos de lado esas creencias limitadoras de "el que tiene tienda que la atienda" o "al ojo del amo engorda el caballo". Más bien, asegúrate de ver el caballo completo. Veamos con más detalle esta definición de negocio:

1) *Es un deporte.* Tiene reglas que habrá que aprender, desarrollar y seguir.
2) *Es intelectual.* En este juego se gana con el intelecto y el conocimiento, no con las emociones. En la mayoría de los casos, las personas creen que se gana únicamente con emociones, con las "ganas" que pondrás para salir adelante. Si bien es cierto que la pasión es un factor importantísimo para el éxito, también lo es la responsabilidad. Entendida ésta como la habilidad de responder, de hacer frente a las circunstancias: desde enfrentar el entorno económico hasta las capacidades que hay que desarrollar para transmitirlas a la gente que trabaja con uno. La pregunta es: ¿qué te hace falta aprender para que tu negocio sea más exitoso y genere más utilidades? Tal vez con la lectura de este libro aprendas mucho acerca de ello.
3) *Comercia un producto o servicio.* Esto se refiere al intercambio de aquello que la compañía provee por una remuneración económica.
4) *Es rentable.* Significa que no sólo paga el salario del dueño, sino que genera utilidades.

5) *Funciona sin el dueño.* De lo contrario, lo que se tiene en realidad es un autoempleo.

Como bien dice Michael Gerber en su libro *El mito del emprendedor*, se trata de trabajar PARA el negocio y no EN el negocio. Trabajar PARA significa crear, pensar, decidir y tomar acción, por medio de preparación y conocimiento nuevo. Planear y lograr la ejecución clara de lo que uno busca es la clave. Verás, en mi corta experiencia no he visto un negocio llegar más allá si no es mediante el pensamiento crítico del dueño.

Recordemos que el negocio es también un juego y que, como en todos ellos, existen reglas, hay un marcador y entre otras cosas, es divertido. Así que hagamos una analogía con el futbol para ser más claros. Probablemente yo puedo sacar un balón de futbol y pedirte a ti y a otras personas más que salgamos al patio y juguemos un partido. En realidad, lo que estaremos haciendo es lo que denominamos en México jugar una "cascarita" y, ciertamente, es un partido de futbol, pero de muy bajo perfil. Si lo que quisiera es desarrollarme como jugador profesional, entonces tendría que inscribirme en una escuela y comenzar por pasar de cuarta división a segunda, luego a primera y finalmente, llegar a la Selección nacional. Para ello, es obvio que debo desarrollar habilidades y entrenar muy fuerte para lograrlo. Ahora bien:

¿En qué división quieres jugar en tu negocio?

Si bien el futbol tiene diferentes niveles, también los tiene el negocio, tal como lo menciona Brad Sugars: "Cuando el nivel es cero, eres *empleado de una empresa*". Estás en nivel "cascarita", pues trabajas para alguien más y tu salario y tus ascensos dependen de una sola persona. Creo que este nivel es el más "cómodo", pero a su vez es complicado, pues carece de libertad; además, creo que la única

justificación para ser empleado es aprender de otros y que te paguen por ello. La limitación en este momento es el miedo a emprender.

Una vez que te decides a emprender, te conviertes, literalmente, en un *autoempleado*. Tienes que hacer de todo, desde tu primera venta, cobrar, facturar, brindar el servicio, etc. En este escalón trabajas y logras progresar hasta donde humanamente te sea posible cumplir con todos los requerimientos y clientes que puedas atender. En este escalón comienzas a ser más dueño de tu vida, pero son grandes las limitaciones. El reto en este momento es el tiempo.

De pronto, te das cuenta de que necesitas un equipo de personas, de gente que complemente lo que haces. Es cuando la mayoría de las personas abdica ante las responsabilidades en lugar de delegar y establecer sistemas. El emprendedor se convierte en lo que denomino *gerente*, ya que eso es lo que hace el gerente de una organización: administra los bienes materiales y recursos humanos para lograr un resultado.

En este momento parece que surge una señal que dice "pare". La inmensa mayoría de los emprendedores cree en esta etapa que ya cuenta con un negocio; sin embargo, sin ellos la empresa no puede prosperar y no lograrán dar el siguiente paso. Al poco tiempo pierden el entusiasmo que tenían cuando comenzaron. Puede ser que, al pasar los años, el hijo crezca y se pregunten: "¿le gustará a mi hijo(a) el negocio? De ser así, ya la hice. Será para él, que él se haga cargo". O bien, si el negocio sobrevive a los primeros cinco años de vida, se traspasa, se vende o termina por cerrarse, ya que el dueño es el protagonista y el motor único del mismo. El reto en esta etapa son los sistemas: el dueño tiene miedo o no sabe cómo delegar. Cree que nadie es mejor que él para dirigir y hacer las cosas. Como es el dueño y director general al mismo tiempo, nadie lo puede correr... La cuestión es que, si no es un buen director, la cosa no prosperará. Recordemos que la mayor limitante para que un negocio prospere eres tú mismo,

mi estimado lector. Tu negocio llegará hasta donde tu grado de incompetencia se haga presente.

El siguiente nivel es desempeñar el papel de un verdadero *dueño de negocios*. Aquí se enfoca el entrenamiento que te ofrezco en este libro y en mi empresa (Business Coaching Firm): establecer los sistemas, los procedimientos, el número de personas y las habilidades necesarias para que el negocio deje de depender sólo del dueño y entonces sí, se pueda contratar a un director general y a los demás integrantes del equipo, quienes deben contar con la experiencia y habilidades para llevar el negocio al siguiente nivel. Es en este momento cuando se genera lo que Robert Kiyosaki denomina un *ingreso pasivo*. Es cuando el dueño de la empresa comienza a experimentar realmente la libertad y puede dedicarse a crear más y mejores negocios; es cuando el negocio es capaz de franquiciarse y dar el paso al siguiente nivel. El dueño ya no ganará dinero por el trabajo que realiza, sino por las utilidades que el negocio genera.

Luego se llega al nivel de *inversionista*. El dueño puede invertir su dinero en distintos negocios, pues ya reconoce lo que se requiere para lograr que una empresa sea exitosa. De esta forma sabrá con mayor facilidad y tiempo acerca de inversiones y dónde colocar su dinero. Mi firma te prepara para esta etapa: cómo comprar y vender negocios. Siguiendo la lógica, según las estadísticas, es en los primeros cinco años de vida cuando 80% de los negocios desaparece, entonces, ¿por qué iniciar desde el año cero?, ¿por qué no iniciar en el quinto año o posteriores? Sobre esto trabajaremos luego y dedicaremos a ello un siguiente libro.

El nivel más alto es el de *emprendedor*. Cuando el dueño genera dinero vendiendo ideas y negocios una y mil veces más, ya no es necesario vender galletas, cortes de pelo, transporte de mercancías o cualquiera que sea el giro en el que crees que estás; ahora se vende el negocio por sí mismo en forma de franquicias, sucursales,

distribuidores, etc. Vendes la oportunidad de inversión y este conocimiento genera regalías de por vida; además, genera dinero y empresas con el dinero de alguien más. ¿No es interesante?

Entender la función del dueño de negocio

Si alguna vez en tu vida trabajaste como empleado, ocupaste un puesto como ejecutivo de ventas o gerente de recursos humanos, no importa el título, tal vez alguna vez te levantaste preguntándote: "Uhmmm, ¿qué seré hoy?, ¿el gerente de recursos humanos o el gerente de mercadotecnia?". Por increíble que parezca, yo te pregunto: ¿tienes un organigrama de tu empresa? Si no lo tienes, te aconsejo que comiences a elaborarlo ahora mismo. AHORA. La pregunta, una vez que lo tengas, es:

¿Dónde andas metido? ¿Qué función estás desempeñando?

Si eres el dueño, normalmente deberías estar dirigiendo el negocio, no corriendo y operando el mismo, ¿cierto? Quizá con este simple ejercicio puedas visualizar dónde pasas la mayor parte de tu tiempo; tal vez en la parte que más te gusta, o en la que te sientes más productivo, o en la que mayor estrés te causa.

¿Cuál es el área que debes delegar primero para ascender en el organigrama?

Por favor, no pongas la excusa de que los empleados son muy malos o no saben cómo hacer las cosas, o que no tienes dinero para

contratar, o cualquier otra frase de la que te estés valiendo para no afrontar tu responsabilidad.

Ya hablaremos de esto más adelante. Por ahora, quiero que imagines el organigrama de tu empresa. Tal vez algo que debas aprender es cómo se elabora un organigrama y más si se trata de una empresa que se encuentra en rápido crecimiento.

Ahora, contesta: las personas que se encuentran en la parte inferior del organigrama, digamos en la base de la pirámide, normalmente basan su labor en el trabajo físico, ¿cierto? ¿Y cuánto ganan en comparación con el dueño? Por lo general, dirás que poco dinero. Veamos ahora la punta de la pirámide: ¿cuánto trabajo requiere hacer el dueño de la empresa?, ¿físico o mental? La respuesta es mental, ¿verdad? ¿Y cuánto gana respecto del puesto que está en la base? Debiera ser mucho, muchísimo más.

¿Sucede así en tu organización?

Aunque no lo creas, es muy común encontrar empresas en las que la nómina de los empleados excede por mucho las ganancias y el sueldo del dueño. Resulta que trabajas para pagar y enseñarles a tus empleados. Eres quien soporta todo su desarrollo, su sueldo y sus vacaciones. Tú, en cambio, ¿puedes irte al menos tres meses de vacaciones y regresar para darte cuenta de que tu negocio está mejor de cómo lo dejaste?

Es importante destacar que, para ser el dueño y director general de un negocio, no basta con tener el título o las tarjetas de presentación que lo avalen. Recuerda que el director general tiene como máxima responsabilidad el crecimiento de la empresa al aumentar las utilidades, incrementar las ventas, bajar y controlar los gastos (mejorando la productividad) y enfocarse en mejorar la cultura organizacional, mientras que la función del dueño consiste en ayudar al director general a cumplir su cometido y apoyar la

predictibilidad del futuro crecimiento, minimizando los riesgos controlables y no controlables dentro de la empresa.

Desempeñar la labor de dueño de un negocio significa que piensas, planeas, decides, te entrenas y entrenas a tus subalternos para que, a su vez, mejoren sus habilidades. ¿Cuánto tiempo pasas a la semana desarrollándolos?, ¿y al mes?, ¿al año?

Quiero que analices y posteriormente, aprendas la respuesta a la siguiente pregunta: ¿qué es más importante?, ¿lo que sabes o lo que no sabes? Claro, lo más importante es tener claro lo que no sabes, porque eso te está costando dinero.

Otra vez: lo que tú no sabes, es lo que te está costando dinero.

Punto. Por favor, deja de pensar que la capacitación y los conocimientos son caros, porque, entonces, mi respuesta siempre será la misma: prueba con la ignorancia y verás que es más cara y dolorosa.

Norma

www.norma.com

Como mejorar tu negocio en un 2x3 Sampler.indd 16 25/07/13 13:40